VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

全球累计销量超过1000万册图书的日本沟通大师

——集 大 成 之 作——

深度共情

大人の人間関係力

让人际交往和沟通变得高效自在

[日] 斋藤孝 / 著　富雁红 / 译

重塑完美沟通逻辑，让表达变得清晰有力

快速抓住重点 | **深度**共情沟通 | **高效**解决问题

长江出版传媒 | 长江文艺出版社

新出图证（鄂）字 03 号

图书在版编目（CIP）数据

深度共情 / （日）斋藤孝著；富雁红译. -- 武汉：长江文艺出版社，2020.5 ISBN 978-7-5702-1284-2

Ⅰ. ①深… Ⅱ. ①斋… ②富… Ⅲ. ①语言艺术-通俗读物

Ⅳ. ①H019-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2019）第243645号著作权合同登记号：17-2019-274

OTONA NO NINGEN KANKEIRYOKU written by Takashi Saito.

Copyright © 2018 by Takashi Saito. All rights reserved

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc.through Bardon Chinese Media Agency

责任编辑：张莹莹　琚一放　　　　　责任校对：武环静

封面设计：郭　鹏　　　　　　　责任印制：张　涛

出版：

地址：武汉市雄楚大街 268 号 邮编：430070

发行：长江文艺出版社

北京时代华语国际传媒股份有限公司　（电话：010-83670231）

http：//www.cjlap.com

印刷：三河市宏图印务有限公司

开本：880毫米×1230 毫米　1/32　　印张：7

版次：2020 年5月第1版　　2020 年5月第1次印刷

字数：120千字

定价：49.80 元

版权所有，盗版必究

（图书如出现印装质量问题，请联系010-83670231进行调换）

目录

封面
版权信息
前言
第一章 给人留下好印象的8个实用方法
第一课 “说话无聊的人”的共同点
第二课 擅于聊天的人的“控场能力”
第三课 避免“多余言论”的方法
第四课 向顶级运动员学习“提高好感度的方法”
第五课 如何成为被仰慕的人？
第六课 不善交际还能受到众人喜欢的原因
第七课 幽默的人运气都不会太差
第八课 让对方心情舒畅的“倾听技巧”
第二章 给人留下能干印象的5个技巧
第九课 打造知性印象的“说话方式”训练
第十课 “这个人能做到！”给客户留下这种印象的三个技巧
第十一课 应对“临场演讲”的超实用方法
第十二课 社会人掌握“语言能力”的方法
第十三课 “有能力的人”的关键词是“善意”
第三章 想说的话，直言不讳！
第十四课 能让对方欣然接受的“请求方式”
第十五课 如何有效增强“性格懦弱之人”的谈判能力
第十六课 哈佛国际律师都在用的谈判技巧
第十七课 好的“汇报”方式能够拯救如履薄冰的你
第十八课 圆满解决问题的“道歉三原则”
第四章 与不易相处、麻烦的人交往的5个准则
第十九课 如何跟难缠的上司相处
第二十课 中断无聊的长篇 大论的神奇语句
第二十一课 如何减轻来自上司施加的压力
第二十二课 保持良好人际关系的诀窍
第二十三课 不善交际之人如何构筑人脉
第五章 如何避免对部下及客户 做出无理的指示
第二十四课 如何使部下干劲十足
第二十五课 如何与容易受挫的部下有效沟通
第二十六课 让对方信服的“画面唤起能力”
第二十七课 打动人心的“孔子之言”
第二十八课 部下的目标，由团队进行管理
第二十九课 在人际关系中发挥积极作用的三个提问能力
第三十课 减轻公司内部“人际关系压力”的三个技巧
第六章 熟练掌握非口头沟通关键 技巧的4个方法
第三十一课 给人留下好印象的诀窍
第三十二课 通过团队合作解决“麻烦的邮件”

第三十三课 轻松写出好文案的“踏脚石方法”
第三十四课 快速制作出零失误文书的三个步骤
第七章 提高商业会议效率的3个要点
第三十五课 会议气氛热烈可以诞生优秀创意
第三十六课 会议是否有效率，主持人的因素占八成
第三十七课 为什么我放弃了自己擅长的“辩论”

前言

不善言辞，社交恐惧，与上司关系不好……

经常会有许多活跃在第一线的商务人士向我倾诉这些烦恼。他们中很多人对人际关系感到有压力，认为自己“不擅长交流”。

其实他们的交流能力，即“人际交往能力”绝对不低。就像“阿吽呼吸”(1)这个词所象征的那样，人们在相互交流的时候，即使不把意思全部挑明，对方也能心有灵犀，不言而喻，他们能够通过察言观色，将对方的内心想法了然于胸，他们在发言时，能够根据现场气氛的变化随机应变。从心领神会，以心传心的交流角度来看，人们可谓是拥有极强的交流能力的，因此不应妄自菲薄。

通过训练可以提高人际交往能力

但是，这种“心有灵犀”的沟通方式，只适用于长期生活在同一环境中的人们之间，或者是意气相投的朋友之间。这就是所谓的“加拉帕戈斯”(2)式的能力。

在商务领域，不可能只与认识的朋友做生意，需要拥有与任何人都能积极交流的人际交往能力。

特别是最近的交流方式，大多是“先发邮件”，与面对面的交谈相比，这种方式一是容易引起误解，另外也很难拉近双方的距离。用简短的语言通过LINE和SNS等即时通信工具进行交流更是如此。交流方式越便捷，就越需要拥有高超的人际交往能力。

但是很多人从学生时代至今，都缺乏真正训练这种能力的机会。明明是有天赋的，却因为没有得到系统的训练，导致很多人顺理成章地认为自己“不擅长”人际交往。

就好像一个人虽然具有棒球选手的天赋，但如果不经过训练，他的天赋便无法绽放一样，交流能力不进行训练的话，也是无法提高的。换言之，通过训练可以提高人际交往能力。

为什么“传话游戏”很难成功呢？

我们先试想一下交流能力中最基本的“传达能力”吧。

你能把从别人那里听到的内容，准确无误地传达给另一个人吗？结果大大出乎人们的预

料，实际上做到这点是很难的。

“传话游戏”就是一个很好的证明。我在研讨会等场合担任讲师的时候，会让听众来进行这个游戏，但大多数人都以失败告终。——以每组5人的传话游戏为例，传到最后一个人的时候，表现好的组能将“原话”的意思传达一半左右，表现不好的组所传达的内容还不到原来的三分之一。在这里要注意的是，参与者们都认为自己已经做到了“百分之百的传达”。

如果在工作中也是这种状态，就会很危险。万一弄错了客户的订货内容，或者曲解了领导的意思，就可能在重大事项中做出错误的判断，继而影响公司的信誉。

我们缺乏的不是才能或天赋，而是“我可能并没有100%做到完美传达”的谦虚态度和训练。

养成随时记录和整理笔记的习惯可以提高“传达能力”

应该进行怎样的训练才好呢？首先要对记笔记“上瘾”。在会议或谈判时，不动笔的人出乎意料的多。如果你的记忆力能与圣德太子(3)相媲美还可以，如果自认为没有那么超凡的记忆力，还是认同“好记性不如烂笔头”吧!只要用笔写出“关键字”或“关键词”，就能够提高传达的准确率。

但是，到此为止只是进行了“输入”工作，只有顺利完成“输出”，才能体现完美的“传达能力”。为了能够清晰准确地传达，首先要根据笔记内容，将会议和谈判的决议事项逐条整理，通过用邮件发送给全体出席者。如有遗漏或误解的地方可以得到修正，大家也会对“会议记录”的发送者表示感谢。会议进行时，在白板上写出出席者的发言要点也是个很好的方法。

即使不能做到如此细致，至少也要在对方发言之后，当场进行确认：“您说的是不是这个意思？”

还有一种是利用报纸和杂志来提高自己的“归纳整理能力”。挑选适合的报道进行阅读，随后按照自己的方式进行归纳整理，并表达出来。如果没有听众，一个人自言自语也可以。此时，不能单纯地朗读字句，而要抱着一种准备向别人传达的心态去读，这样做可以促进对文章内容的理解和吸收。另外，还可以设置“三分钟朗读，一分钟归纳，一分钟讲述”的规则，就可以像做游戏一样享受学习的乐趣了。先坚持两周，每天做一次，就能够训练出“归纳型大脑”，切实地提高“传达能力”。

通过“人际交往能力”减轻压力

本书在前言中介绍了“传达能力”。在第一章中介绍的是“给人留下好印象的方法”，以西乡隆盛、夏目漱石等伟人以及顶级运动员的“聊天能力”“倾听能力”“交际能力”为例进行了讲解，并通过近年来一些演讲者的失言问题，传授了如何避免导致信用丧失的“多余言论”的技巧。

在第二章中介绍了“给人留下能干的印象的技巧”，讲解了如何训练“表达能力”“提问能力”和“词语能力”，给人留下知性的印象。

在第三章中，涉及了如何避免在“委托”“谈判”“报告”“道歉”等传达方面的错误和误解的秘诀。

在第四章中介绍了与“不易相处的人”和“麻烦的人”的交往方式，这章内容很想送给所有因人际关系而苦恼的读者。“保持良好人际关系”的这些启示，一定会将你从每天的压力中解脱出来。

在第五章中，列举了在与部下、后辈、客户一起工作时很有用的要点。“想要传达的事情无法准确传达”“部下未能按上司的要求去工作”“无法提高团队的工作积极性”……对于有上述苦恼的人，请一定要实践一下本章的训练方法。

在第六章中介绍了使用“电子邮件”交流的注意点。和面对面的交流相比，电子邮件交流更容易引起误会和纠纷。本章中“零错误文章”的秘诀可以让你轻松写出完美的邮件，尤其对于工作很忙的人非常有帮助。

在第七章中介绍了彻底改变“效率低下的冗长无用的会议和讨论”的原则。讲解了当意见对立时，如何不伤感情地做出最好的结论的方法，有助于大家建立良好的人际关系。

我的作品的累计发行量超过1000万册，如《开口就能说重点》《超级聊天术》《如何有效提问》《词汇能力》《经典的魅力》(4)等600多本作品。这些都是与交流相关的书籍，其各自的精华集大成者，就是现在大家拿在手中的这本书。

如今的时代，交流会话的工具不断地变化，导致一些无法顺利沟通以及在人际关系上感受到压力或犯错的情况。此时，希望大家打开这本“交流的教科书”，寻找解决问题的途径。经过反复的训练，熟练掌握了“人际交往的实用技巧”，生活就会变得轻松多了。

---

(1) 阿吽呼吸，是日语词语，中文偶尔也会使用。意为双方配合默契，不需要语言也能心意相通。也可以译为“心有灵犀”。“阿吽”一词源于佛教，“阿”是梵文中最开始的发音，“吽”是最后的发音。——译者注

(2) 加拉帕戈斯原指太平洋的加拉帕戈斯群岛，由于此岛远离大陆，物种独立进化，常用来比喻在孤立的环境下，独自进行最适化发展，却丧失与区域外的互换性，面对来自外部的适应性强、生存能力高的物种的竞争，最终陷入被淘汰的危险的现象。——译者注

(3) 圣德太子是日本飞鸟时期的思想家、政治家。传说他记忆力非凡，能一次同时倾听并理解多个人说话，并能分别予以准确的回答。——译者注

(4) 这些中文书名，是根据日语书名推测的已在中国出版的部分书名。——译者注

第一章

给人留下好印象的8个实用方法

～交流的时候，“印象分”占90%～

第一课 “说话无聊的人”的共同点

如果被定义为“说话无聊的人”，一定会很痛苦。即使对方没有当面直说，但在说话的过程中，我们看到对方脸上露出无聊的神情，一定会感到很难堪。

为什么这些人只会说些无聊的事儿呢？其实这并非说话技巧或其自身资质的问题，而是话题的素材不对。如果一个人不熟悉社会的话题，就只能谈谈个人的话题，当然十分无聊。

巧妇难为无米之炊，无论多么有本领的厨师，没有食材也无能为力。反之，如果食材很新鲜，即使手艺不怎么好的厨师(反而不会添加多余的调味)，也可以凭借新鲜度来体现价值。

摆脱“说话无聊的人”的印象

那么，为了不让人觉得“无聊”，怎样才能“采购”到“新鲜的素材”呢？不必想得过于复杂，社会上到处充满了各种信息，只要有了头绪，然后抛出鱼钩坐等鱼儿游来即可。

离我们最近的信息源就是电视节目。一直以来都有“年轻人已经远离电视”的说法，但是，我却一直逆潮流而动，每天都会观看大量的电视节目。我不仅观看新闻节目和纪录片，甚至综艺节目、谈话节目、电视剧、电影，连体育转播也都一项不落。这样就很容易从中挑拣出可能成为话题的素材。

我会把甲子园的高中棒球联赛的所有场次都录下来观看。这样就可以像聊“电视剧”一样，在不经意间与其他人产生共鸣。仅靠听听体育新闻是不够的，只有真实完整的影像才能够传达并感染到他人。

还有一个与电视节目不分伯仲，能够成为身边素材库的就是杂志。相比报纸，杂志中灵活的“变化球”类型的报道较多；相比书籍，杂志的信息更加五花八门，这些都是容易传达给别人的要点。

最重要的是，要多关注专业的编辑和记者所选择的素材。虽然最近各种信息检索类的网

站层出不穷，但是杂志本身就具有信息收集、选择和整理的功能，而且，没有趣味性的话读者就不会购买，因此，杂志的独家新闻和具有独特切入点的专栏也很多，这些都有别于免费的网络信息。

所以，我决定把杂志一本本地读下去。无论是综合杂志、周刊杂志、商务杂志、行业杂志还是时尚杂志。通过这种方式“采购”来的素材，以杂谈为主，这些看似微不足道的文章和媒体的评论使我受益匪浅。

“说话有趣的人”的“编辑能力”很强

当然，我不可能从早到晚一直看电视或读杂志。因为平时也很忙，实际能够收集素材的时间也是有限的。

在这里考验的是“编辑能力”。这种能力对于电视节目和杂志的编辑来说当然是必不可少的，但若观众和读者也能锻炼这种能力，对于“寻找素材”是很有帮助的。将媒体已经筛选过的信息，进一步地进行有效筛选，使之成为可用的素材。

编辑能力有三个要点。第一个要点是“边做其他事边看”和“快速阅读”。看电视的时候，可以边看书，边用“有声快进”的播放方式来观看电视录像。这点是最基本的。感觉不重要的部分，可以用3倍速来播放。

刚才说到的高中棒球联赛，如果在跑垒员离开二垒之前都快进的话，看完一场比赛花费不了多少时间。看杂志的时候也是一样，只要大体浏览一下标题，就会很快找到一些有趣的文章。

第二个要点是“时刻记得观看的目的是要获取聊天的素材”。虽然很多人在看电视或杂志的过程中会感到某个内容很有意思，但在下一个瞬间就忘记是什么内容了。那样就太可惜了。可以当场记下要点，如果是杂志的话，也可以用手机拍照保存。

另外，还可以在大脑里模拟一下“把这个内容传达给那个人”时的情形。这样一来，就很容易记忆了，而且到时候还能跟对方聊得很开心。

第三个要点是“关注数字”。当你觉得很惊讶的时候，多半是因为看到了某些数字。比如“每100个人当中就有1个人是○○”或者“△△的销售额达到去年的3倍”等。听到这些数字，任何人都会感兴趣吧。以这些数字作为素材的话很容易记忆，也能够形象地传达给对方，能够增加说服力。

无论是电视节目还是杂志，都会有很多人在看。但是，是否把自己当成“垂钓者”，为了搜集素材而抛出鱼钩呢？要想摆脱“说话无聊的人”的印象，就要从这一小步开始做起。

第一课要点归纳 “从电视和杂志中获取素材的”三个诀窍

1.通过“边做其他事边看”和“快速阅读”的方式 可以在短时间内获得大量信息

尽可能浅显而广泛地浏览大量的节目和报道。之后挑选出“看起来很有趣”的部分即可。电视节目和杂志中的信息本身就经过严格筛选，因此不会有太多的“漏网之鱼”。

2.想象一下“传达信息时的情景”

看到有用的素材，马上就要开始考虑“什么时候，向谁，怎样传达”等具体问题。如果细致到连说话方式都像演剧本那样事先进行模拟练习，就不会忘记了。

3.关注“数字”

“×比例”“×人”“×人民币”等数字会增加讲话内容的真实性。数字型素材很容易记住，听的人也会觉得很受益。

第二课 擅于聊天的人的“控场能力”

当设宴款待重要的客户时，如果没能营造出热烈的气氛，双方都会感觉很尴尬。如果是进行演示说明或谈判的话，话题还可以继续下去，但如果是以“聊些轻松的话题”为前提的宴会等场合，一旦找不到话题，会话便无法持续。

这种时候，顶多可以忍受5秒钟的沉默，冷场的时间一旦超过5秒钟，气氛马上就会变得沉重。那么从空气突然安静的瞬间起5秒钟之内抛出“下一个话题”的能力，我称其为“控场能力”。这是一种在任何情况下都有用武之地的能力，也更容易获得大家的认可和好评。

依赖智能手机的人的欠缺之处

但是，据我认识的一些经营者和管理人员说，现在的年轻人很不擅长聊天和控场。虽然也有经验不足的因素，但他们从不积极发言，而是一直在摆弄智能手机。反而在散场后，事不关己地抱怨“今天的气氛太不热烈了”“那个人太冷淡了”等等。

他们欠缺的是“当事人意识”。要让年轻的员工知道，宴会也是工作的一部分，而且年轻人更应担任起活跃气氛的主力。不过话虽如此，如果仅仅指示他们“说点什么吧”，他们也会无所适从，甚至以后不愿意再去参加宴会了。要想锻炼他们的“控场能力”，只能通过实践来

指导。

很多人都误以为在这种场合要主动“分享自己的故事”，其实不然，最重要的是如何“让对方开口”。一个人在谈论自己喜欢的话题时，大脑会放松，心情也会变好。回顾一下自己的经验，就会理解这一点。

从“有名的影视节目”中选择新话题

那么如何引出对方感兴趣的话题呢？在这里介绍“三个诀窍”。第一个诀窍是“对接频道(话题)”。虽然也可以直接询问对方的喜好，比如“你的爱好是什么？”“节假日一般做什么？”等，但是不一定能够对接到对方的频道。即使问到了对方的超级爱好的事物，话题也可能无法延续太久。

为避免这种情况，需要事先准备一定数量的“素材”。最简单快捷的方法就是，只需要把畅销书、收视率高的电视节目、热门的电影等都记在脑子里就行了。这些是否是自己的喜好暂且不论，只要是广泛流传的内容，对方就很可能看过或听过，即使没有亲自去看，也容易对接到话题。

家乡也是个很容易切入的话题。虽然刚巧和对方是同乡的情况不多见，但是如果泛泛地区分“你是北京人还是外地人”的话，双方进入同一分类的概率就特别高了。彼此都是外地人的话，一见如故，话题也就很容易对接了。

第二个诀窍是“沿水而下、四通八达(横向展开话题)”。无论是电影的话题，还是家乡的话题，都无法持续太久。一旦话题中断，就必须寻找新的话题。为了避免这种麻烦和尴尬，只要从之前的话题中找出“衍生”的新素材就可以了。比如说聊到某个电影，可以衍生出其演员和导演的其他作品的话题，如果聊到家乡，可以衍生出家乡的名人以及最近发生的事情等话题，使话题内容得以横向展开。如果在会议等正式场合，这种谈话就是“跑题”了，但如果是宴会上的闲聊，这种“跑题”是很必要的。

顺便在这里分析一下，“沿”这个字拆开的话，表示“水”在流动的时候与“口”相撞，分为“八”(1)个走向。交流也是一样，沿着对方的话题，在各个节点进行引导，就能够创造出新的流向。这点很重要。

不能过于强调自我想法，要给对方留下深刻印象

第三个诀窍是“万事肯定”。每个人的喜好千差万别，对方喜欢的东西自己不见得也喜欢。但是在这种场合下，没有必要表现“自己的独到见解”，而是要万事肯定，点头认可“的

确是这样的”，“原来如此”，这才是一个成熟的人。

喜欢直抒胸臆并不是坏事，但一定要分时间和场合。在宴请客户的时候最重要的是营造热烈欢快的气氛，加深与客户的良好关系。这种万事肯定的姿态，比起强调自我想法，更能给对方留下深刻的印象。哪种方式更有利于将来的工作，答案显而易见。

第二课要点归纳 “宴会上避免尴尬的沉默的”三个要点

1. 广泛地“采购”素材

“对接频道(话题)”

找到相互了解的东西和共同的话题，就找到了谈话的契机。最重要的原则是一定要事先广泛地收集将当前流行的事物作为素材。

2. “横向展开话题”是聊天的基础

交流的时候，话题的流向很重要。当一个话题快要结束时，要从中引导出下一个话题的素材。

3. 对于对方的讲话要“万事肯定”

如果意见不同就反驳对方，是很愚蠢的做法。首先要点头认可，使气氛融洽起来，如果一定要一吐为快的话，也要用“如果能××的话就更好了”的这种充满正能量的语言来表达。

第三课 避免“多余言论”的方法

发言不慎的政治家，被媒体抨击……遗憾的是，从古至今，这种事情都屡见不鲜。这些经历过社会上各种酸甜苦辣磨炼的成年人，为何会反复出现这种让孩子听了都汗颜的失言呢？

“多余言论”的原因是服务精神

这些人虽然被世人谴责“暴露了真实想法”“太傲慢了”等，但基本上当事人的发言是没有恶意的。究其原因，也许应该归咎于“服务精神”。大部分的失言都是发生在演讲会等场所，被自己的支持者所簇拥包围的情况下产生的。他们为了让支持自己的听众觉得发言很“有趣”，便将一些不便说出的内幕和尖锐的意见在公开场合一吐为快，甚至添枝加叶，夸大其词。

在我们的日常生活中，也经常会遇到这种情况。虽然自己毫无恶意，但却因一句无意的

失言而失去了信任或者伤害了别人。那么，怎样才能避免这种情况的发生呢？在这里向大家讲解三个注意事项。

第一个是“强调‘这些话我只在这里说’是徒劳的”。例如，在宴会的场合，很容易引发公司内部人际关系的话题或者聊些不在场的上司的坏话。其实这种想借机发发牢骚的心情完全可以理解，但是你无法保证在场的所有人第二天早上都完全忘记了你说过的话，这些话也未必就不会被传出去。

更何况现在是信息时代，大家都在使用推特或脸书等社交工具即时地传送信息。况且，并不是每个人都掌握了高水平的语言理解能力和表达能力。也就是说，你的言论很有可能会像“传话游戏”那样被曲解、被夸张，甚至不知不觉间就弄得公司内外人尽皆知：“山田君打算背叛上司了！”

对策很简单。始终牢记“悠悠众口，岂能尽封”。无论在什么场合，无论对方是谁，自己都不要发表负面言论。可以假定自己有罗马教皇一样的知名度，关注自己推特的人非常之多，那么当你再想发表推特的时候，就不会发表那些轻率的言论了。

“过度谦虚之人”让人反感

第二个注意事项是“不要轻言承诺”。当收到某些业务咨询时，想尽量给对方一个完美的答复，这是人之常情。觉得这样做既可以体现自己的“服务精神”，又能够向对方显示自己的能力，也为了给对方留下好的印象以便再次合作，其实也有虚荣心在作祟。

如果勉强接受了不合理的业务，以后会举步维艰的。一旦无法满足对方的期待，就会失去信任。这也是工作中常见的失言之一。等到自己发觉“那时候失言了”，已经来不及了，只能更让对方感觉不可原谅。

反之，如果“过度谦虚”也会让人不舒服。当被客户夸奖时回应说“我还需要继续学习”之类的客套话，体现了日本人的谦逊的姿态，会给人留下好感。但不能从一开始就强调“我不够专业”或者“请指导我做吧”之类露怯的话。不管是因为服务精神还是因为没有自信，这样说都会让对方觉得你不可靠，也不会愿意和你一起合作的。或者明明做出了成绩，却一直过度谦虚地表示“我能力不够”，也会让人反感。

我认识的各行各业中真正的“有能力者”，都是不卑不亢的，既不傲慢也不谄媚，清楚地知道“能”与“不能”的分界线。

不擅长聊天的人可以使用“话题的铁板四巨头”

第三个注意事项是“不涉及对方的私生活”。在会议和谈判中很少出现私人话题，但如果是在休息时间，或者一起坐车的时候以及联谊宴会的时候，就不一定了。

如果一直沉默，气氛会很尴尬。作为“服务精神”的一环，一定要说些什么以缓解尴尬。这时就很容易轻率地问询对方“有孩子了吗？”“暑假准备去哪里？”等私人问题。但是每个人的情况不同，有些话题可能对外人难以启齿，如果对方支支吾吾、含糊其辞或干脆咬牙全盘托出，现场气氛可能会变得更加尴尬。但如果对方主动开启家人自夸模式，那我们只要做一个完美的听众就可以了，一定不要主动去触碰私人话题。

适合这种场合的有“天气”“体育”“演艺”“食物”这四个话题，无论怎样介入话题都不会失言，即使失言也不会很严重。我称之为“话题的铁板四巨头”。

但是，大家平时一定要注意经常更新和扩展话题信息。如果让人觉得“无论什么时候见面都只谈论拉面……”“每次都聊那个职业棒球选手，太烦了”，那就已经接近“失言”的地步了。

第三课要点归纳避免导致信用丧失的“多余言论”的三条心得

1.强调“这些话我只在这里说”是徒劳的

即使是很私人的聚会，不经意的发言也有可能也会被扩散。最安全的方法就是从一开始就决定“不发表负面言论”。

2.注意“不要轻言承诺”和“不要过度谦虚”

想讨好对方，反而失去信任。“能做到的事情好好做”“做不到的事情不去做”，要将这个原则清楚地传达给对方，对方反而会觉得你的能力是真实可信的。

3.聊天时使用“话题的铁板四巨头”

就算无法忍受沉默，也绝不能触碰私人话题，这是铁的原则。如果经常更新“天气”“体育”“娱乐”“食物”这四大话题的素材，最起码能够保证聊天的持续性。

第四课 向顶级运动员学习“提高好感度的方法”

观看体育比赛的乐趣，不仅在于比赛本身和胜负结果，比赛后的采访也是大家喜闻乐见的。运动员用什么语言和表情来回顾自己的比赛很重要，很多人看过运动员的采访后完全成

了粉丝。这些一流的顶级运动员，不仅比赛一流，社会好感度通常也都是一流的。

这在我们日常交流中也很有参考价值。虽然普通人很少有机会像顶级运动员那样在摄像机前接受采访，但他们经常会有与人初次见面或向不特定的群体讲话的情况。他们与新老客户见面交流是家常便饭，也会因工作调动或跳槽而接触新的同事。此时能否给对方留下好印象，对今后的工作和交流会有很大的影响。

那么，怎么才能给人留下好印象呢？我们分为三个要点来考虑。

是否向对方关闭了身体语言

第一个要点是“打开身体”，这是说话的基本前提。如果无论你怎样明确地向对方表达，对方都听不懂，那就说明你自己或者对方的身体闭合了。

竹内敏晴导演有一本著作叫《冲破语言》(筑摩文库)。书中描写了作者在幼年时因罹患耳疾导致不会讲话，但他克服了各种困难，反复练习，不断摸索，终于突破了语言的障碍的全过程。书中的一个关键词就是“身体”。语言是身体的一部分，如果对方的身体闭合了，语言就无法传达。例如，书中写道：

将声音传递给对方是什么意思呢？就是要用声音去触碰对方。我经常说的一句话就是，“在讲话的时候，心里要想着用声音去拍拍对方的肩膀！”

有多少人能够以这种觉悟与他人进行交流呢？

我在读研究生的时候上过竹内先生的课。从那以后，就养成了观察别人“身体是打开的还是闭合的”的习惯。结论越是打开身体的人，越能给人留下好的印象。

那么，如何打开身体呢？具体详情可以阅读原著。其中最基本的要点在于倾听对方讲话的姿态。将身体正面朝向对方，看着对方的眼睛，颔首认同，并露出微笑，就能给人留下很开朗、开放的印象。事实证明，越是受欢迎的运动员，就越会向对粉丝展示这种形象。

好感度高的人所共有的关键词是“感情&感谢”

获得好印象的第二个要点是“投入感情”。循规蹈矩的讲话方式，虽然不会令人反感，但也不会让人喜欢。宁可话语中没有实质内容，也要先把“开心”“快乐”“不甘心”等感情表达出来，这样更容易产生亲近感，引发共鸣。

最具代表性的例子就是一直奋战于美国职业棒球大联盟，去年回归日本软银队的川崎宗

则(2)选手。包括小联盟在内，他曾经效力过多个球队，所到之处都拥有超高的人气。当你看过他的现场采访报道就会懂得他为什么如此受欢迎了。尽管他的英语磕磕绊绊、语法混乱，但是他非常努力地用全身心来表达自己的意思。虽然这也是作为职业选手的一种服务精神，但是无论谁看到那种努力的样子都会想要去支持他的。

我们在平时很难有机会模仿那种程度的言行。但在日常工作中，只要是积极的感情就不要强行压制。因为感情很容易传递，对方也会因此变得积极。如果能建立这种积极的关系，就不会给彼此留下不好的印象。

北岛康介对教练的感谢之词

接下来的第三个要点是“表达感激之情”。2016年宣布退役的游泳选手北岛康介的采访发言就是个很好的例子。

北岛康介在里约奥运会的预选赛中未能胜出，无缘奥运会，他在随后的采访中，表达了对平井伯昌教练的感谢之言。“最后非常想和平井老师一起去奥运会”“从初中开始一直看着我成长”“当我软弱的时候，一直帮我找回自信和坚强”等等。北岛康介那种强忍着眼泪说话的样子给人留下了深刻的印象。

北岛选手和平井教练的师徒关系誉满天下。但正是由于北岛选手在一次普通的采访中表达的真心话，才更有了真实感，让人不禁想起了二人一起走过的点点滴滴。我们听到这些话之后，就好像见证了他们日常的生活和丰富的人性，一下子产生了亲近感。

这点也完全可以应用在我们的日常工作中。对于承蒙其关照之人，道谢是理所当然的，如果要提高好感度，对那些未曾在工作上关照过我们的人，也要寻找任何可以感恩的点滴去表达谢意。因为每个人都很乐意听到“感谢你”这句话的。

第四课要点归纳 “提高好感度”的三个要点

1.打开身体

要想改变印象，与其研究自己的讲话方式，不如重视倾听对方讲话的姿态。将身体正面朝向对方，看着对方的眼睛，做出夸张的回应。在讲话时要让人感觉到你身体的每个部分都似乎在一起发声。

2.感情要外露

“开心”“快乐”“不甘心”等积极的感情表达，能够让对方振作精神。但是，如果讲话时失

之毫厘，都有可能被认为“头脑简单”“神经大条”，请一定要多加注意。

3.寻找“感恩之点滴”

通过一个人对身边的人存有感恩之心的多少，能够对其人性窥见一斑。与其指责对方的缺点，不如多找找对方的值得感恩的地方。一句“谢谢”能够使人身心愉悦，也更容易维持双方良好的关系。

第五课 如何成为被仰慕的人？

胜海舟[(3)]评价说“西乡殿”也就是西乡隆盛是一位“赤胆忠心之人”。在戊辰战争期间，西乡隆盛与胜海舟谈判成功，兵不血刃地进入江户城，这就是著名的无血开城。

一提到西乡，就会产生一种令人仰慕、让人信赖的印象。他无疑是一个顶天立地的英雄豪杰。

话虽如此，西乡也是个有血有肉的凡夫俗子，也应该和常人一样疲于应对人际关系和重大决断。他是如何做到超越自我，以完美的英雄姿态完成人生的呢？我认为这个答案的关键在于三个“OFF”。而我们常常在各种地方“误入歧途”，才因此点亮了“ON”的开关。

以循“天道”为使命

第一个“OFF”是关闭自爱的开关。西乡的座右铭是“敬天爱人”（敬畏上天,关爱众人）。听起来很质朴，却包含着非凡的觉悟。

“天”是指天地自然的道理和道德。在旧庄内藩士整理的西乡的讲义汇编《南洲翁遗训》中，除了“敬天爱人”这句话以外，还记载了很多诸如“自爱则败”“爱己为不善之先”等反复否定自爱的言论。他还强调要“不循人道，但循天道”。

也就是说，对西乡来说最重要的就是“天道”，以遵天道为使命，自己的事情无足轻重，对于别人的评价也毫不介怀。这种境界是他的目标。

而我们却常常为了“自爱”而疲于奔命，为了别人的评价而劳心伤怀。现下的网络流行语“忖度”[(4)]和“Ins晒图”[(5)]，其实也是“自爱”的一种体现，而这些都是造成我们压力的根源。

我们也应该向西乡那样遵循天道，不管他人如何评价，首先在心性上要向这位英雄学习。

更多免费书籍访问网址
www.bin3.cn
QQ群：609966686
微信：1751061803

值得一提的是，西乡没有留下任何一张肖像照片，这件事广为人知。因为作为明治维新的中心人物，同时也是新政府的高层官员，这是不符合常理的。也许他甚至认为名留千史这件事本身也是违背天道自然的吧。这与热衷于“Ins晒图”的现代人形成了鲜明的对比。

不得志的时候去“读书”和“冥想”

第二个“OFF”是关闭名誉的开关。西乡在27岁时曾被萨摩藩主岛津齐彬提拔为亲信，但随着岛津齐彬的去世，当时三十多岁正值壮年的西乡两次被流放荒岛。特别是第二次，他被流放到冲永良部岛，几乎断绝了复归的希望。为了消除不安和绝望，他埋头于读书和冥想之中。

这个经历使西乡成长为一个更加勇敢的人。他尤其对著名的儒学家佐藤一斋的箴言集《言志四录》爱不释手，从中精选出喜欢的语录随身携带。

这些语录包括在儒教中被称为“三德”的“智、仁、勇”的内容。“智”是指智慧和决断力，“仁”是指关怀和体贴，“勇”是指勇气和行动力。提高这三种修养，就能形成健全的人格。

可能西乡的天性中就自带“智、仁、勇”的特性。而通过文字来认识这三德，则更容易进一步提高心性。前面提到西乡的“敬天爱人”的人生观，也应该是在这个时期确立的。

最终，他在大久保利通等人的劝说下复职，即刻就任藩中的军事和外交的负责人。又作为新政府军的代表，兵不血刃地进入了江户城。而这些仅仅用了四年的时间。

谁都会有不得志的时候，要像西乡那样，好好地利用这个机会聚集力量，蓄势待发。

摆脱烦扰，重启身心

第三个“OFF”是关闭烦扰的开关。戊辰战争结束后，西乡没有留在新政府，而是回到了萨摩老家。后来接受了大久保等人的邀请，历任新政府的多种要职，最终因“征韩论”受阻而辞职。于是他再次回到家乡，兢兢业业地建设学校，勤勤恳恳地侍弄庄稼。之后，他还是怀着旧士族的愤懑投身于西南战争，最终献出了自己的生命。

对于西乡来说，他最享受的不可或缺的乐趣就是家乡的温泉。这里是他生命里难得的不被人打扰的场所，在这里他可以放松身心，休整自己疲惫不堪的神经。正因为可以在这里养精蓄锐，所以他才能从始至终一直保持着英雄的“西乡殿”的形象。

我们可能无法经常悠闲地泡温泉。但是，从摆脱日常烦扰，重启身心的目的来看，自己熟悉的酒馆小店、痴迷的兴趣爱好等都能够达到这个效果。就连伟大的西乡都需要有这样的放松身心的地方，我们为了摆脱世俗烦扰稍微花费一些时间和金钱，也不算违背了“敬天”的思想吧。

第五课要点归纳 “成为被仰慕的人”的三个“OFF”

1.关闭自爱的开关

过于自爱容易产生明哲保身和嫉贤妒能的心理，成为人际关系纠纷的根源。或者担心周围人的评价而产生心理压力。如果有了“遵循天道”的觉悟，多少会让心情舒畅一些。

2.关闭名誉的开关

事事一帆风顺的话，就很难将心比心地去理解他人，当低谷时也正是能踏实学习的好机会。只有在遇到挫折的时候，才会深入思考人生。如何从绝望中走出来是关键所在。

3.关闭烦扰的开关

事事都想做得完美，活着就会很累。可以去小酒馆放松一下，也可以做点自己喜欢的事儿。拥有自己独处的空间和时间很重要。只有放松心情，重启身心之后，才能更好地去面对严峻的现实。

第六课 不善交际还能受到众人喜欢的原因

提到日本的“文豪”，第一个想到的就是夏目漱石吧。不过漱石并不是一直沉浸在创作的世界里。他的家中经常门庭若市，弟子云集，可以说是一位社交很广的作家。

但实际上，他本人并不喜欢与人交往，甚至可以说是厌恶与人打交道，而且脾气乖僻暴躁。不过即便如此，他依然受到很多人的仰慕。原因就在于他致力于“贡献社会”和“培养日本文学后继者”的决心，以及对任何人都尽量努力去接触的态度。

不随波逐流，寻求“自己的个性之路”的重要性

这个思想从他的作品《我的个人主义》中可以窥见一斑。《我的个人主义》是夏目漱石在学习院大学中的演讲内容的整理总结，前半部分回顾了自己黯淡无光的青年时代，无论大学毕业后在学校任教，还是后来公费去伦敦留学，都并非自己心甘情愿而为之。他找不到方向，不知道自己到底应该做什么，“就好像被束缚在囊中，无法挣脱的感觉”。

不久他便患上了神经衰弱，就在这个时候，他遇见了“自我本位”这个词，也就是不随波逐流，“寻求自己的个性之路”。他感到“终于用自己的力量挖到了金矿”，之后对学生们说出了如下的忠告:

“如果你们由于路途中遇到了迷雾而懊恼，一定要鼓励自己，无论付出怎样的代价，都要走到埋藏宝藏的地方将它们挖出来。”

在整个作品中，漱石的语言都是热血沸腾的，充满了对刚刚步入社会的学生们的鼓励与关怀。这些饱含真情的话语，不仅影响了当时的学生们，也震撼了现代人的内心。这部作品无论是为了开启自我，还是为了学习书中令人心悦诚服的讲话方式，都非常值得一读。

负责任地赞美

不仅是演讲，即使是一对一的交流，漱石也充满激情。这从他每天装订的庞大的信件数量就能够看出来，尤其是他给弟子的信中，充满了真诚付出的态度和认真培养的使命感。在这里列举三个主要特征。

首先就是“彻底地赞美，并对其负责”。在他的学生中，有一位叫作铃木三重吉(6)的大学生。他写了一本名为《千鸟》的小说送给漱石，漱石赞叹“此为杰作”“甚是有趣”，而且推荐给负责文艺杂志《子规》的高滨虚子(7)，为铃木提供了进入文坛的机会。

实际上，高滨对于这部作品还是略有微词的，不过漱石在给铃木的回信中，说到这个细节时，也不忘做出补充说明，“因为我过于强调这将是一部名作，导致他的期待度过高，所以才会列举出一些缺点。他对你的作品好的方面还是认可的。”在另外一封信中，漱石还告诉铃木，他的弟子，后来成为物理学家的寺田寅彦(8)也对《千鸟》表示了肯定，并告诉他“那个喜欢刁难人的虚子终于承认自己错了”。

后来铃木创刊了儿童文学杂志《红鸟》。不仅刊登了诸如芥川龙之介(9)和有岛武郎(10)等当代一流作家的作品，同时也刊登了诸如新美南吉(11)的《小狐狸阿权》等新人的作品，为新人提供了发挥才能的场所。铃木很好地实现并传承了漱石的“培养后继者”的愿望。

漱石的“善意的信”

第二个特征是“关怀理解他人的弱点”。铃木曾因神经衰弱而休养。那个时期，漱石寄来的信中处处充满了善意的关怀。他写道，“身处如今这种迂腐且错误的社会，坚持正确的人一定会变成神经衰弱”，甚至还讲述了如下内容：

“如果能死于神经衰弱，也是一件光荣的事情。有时间的时候，应该写一篇神经衰弱论，让天下的恶犬们有点儿自知之明”。

说到心理问题，这也是如今很多职场上都存在的问题。自己周围的同事、部下等因心理问题而长期休假的例子也不少。对这些人的关怀理解的程度能够体现一个人的“气度”。

第三个特征是“毫不吝啬地对年轻人进行方向性指引并给出建议和鼓励”。他在给当时只有20多岁的芥川龙之介和久米正雄(12)的信中写道“宁做慢牛，不做快马”。

“不要急躁，不要伤神，要锲而不舍。万事都会在耐心面前低头，焰火虽然绚烂，却只能留下瞬间的记忆。要百折不挠，至死方休。(以下略)”

是选择“锲而不舍”还是做“绚烂的焰火”，这种对比至今仍发人深思。无论文学创作还是打拼事业，“坚持就是胜利”。最重要的并不在于语言本身的内容，而在于语言中有多大的说服力，也就是如何将自己的经历和真情认真地传达给对方。

第六课要点归纳 “获得信赖”的三个技巧

1.负责任地赞美

工作做得好，给予高度评价和表扬是理所当然的。表扬可以不仅限于语言，通过向他人推荐、委以更高水平的工作等方式，会使其更有动力，更上一层楼，同时也会提升双方的信赖关系。

2.关怀理解他人的弱点

对于一帆风顺的人要继续支持，对于身处逆境的人更要伸出援手。这点很重要。当对方听到“即使全世界都与你为敌，我也会站在你这边”的话语时，一定会安心落意，心怀感激。

3.发自内心的言传身教

你的“人生教诲”能否让人心悦诚服，并不在于语言本身的内容，平时努力的态度和人品更为重要。言行不一致的人，是无法让人信服的。详细内容可以阅读《我的个人主义》这本著作。

第七课 幽默的人运气都不会太差

这是一位来自大阪(13)的学生跟我讲的，他和一位朋友喜欢做一个“游戏”，他俩在商场的电梯里，假装日常闲聊，你一句我一句地说着笑话，如果把电梯里的其他客人逗笑了就

算“胜利”。不愧是自带笑点的大阪人啊。

虽然并非所有的大阪人都是这种性格，但这种幽默背后所体现出来的乐观和活力，是值得我们学习的。即使是在工作交流中，幽默感也是必不可少的。过于紧张和认真，气氛会变得沉重，也很难想出好的方案。这时候如果能聊一句轻松的话题，气氛就会缓和不少，如果还能把大家逗笑，沟通就更容易了。

福泽谕吉(14)有幽默感吗？

福泽谕吉在搞笑方面也颇有造诣。他在自己出版的报纸《时事新报》上连载了美式笑话的原文及其意译，甚至还将其整理出版了《开口笑话》一书。他不但通过这些笑话加深了自己对西洋文化的理解，同时，也意识到在社交中，能够巧妙地博人一笑也是一种礼节的体现。实际上，经福泽口述整理的《福泽谕吉自传》(15)一书，与其生硬的题目截然相反，书中充满了幽默感。同时它也是一本学习讲话方法的优秀教材。

话虽如此，其实博人一笑是很难的。首先最重要的就是要有一种“勇气”。如果一直怕丢脸，估计连一句玩笑话都不敢说。要想搞笑，稍微“厚颜无耻”一些也未尝不可。就算是大叔式的插科打诨，也比尴尬的沉默和冰冷的气氛要好得多。

我在北欧旅行时，曾经很偶然地参加了当地城市举办的舞蹈比赛。我不是自夸，我的舞蹈经验是零哦。不过，由于我有一些武术的经验，我便随口对大家说“这就是日本的舞蹈”，随即配合着音乐表演了空手道式的舞蹈。

本来的目的是想通过搞笑与语言不通的当地人进行交流，结果，这个怪异的日本“舞蹈”却受到极大的好评，被选为冠军。简直是一次“将羞耻置之度外的旅行”。

再比如，我定期参加的一档TBS电视台的“新消息七日播报”栏目，有一次在节目刚一开始，就突然让我与专业的演奏家一起演奏大提琴，而且是在音乐节目刚刚结束的时段。这是个全国播放的节目，我感觉很丢脸，不过一起参加节目的北野武(16)却给了我绝妙的评说：只要对节目的笑点和气氛做出了贡献，作为参与者就应该感到高兴。

通过落语(17)学习如何“营造气氛”

大家应该把类似的“事例”作为精神支柱(虽然有些奇怪)，去挑战更多的笑料。我们不是搞笑的专家，因此门槛不必设置过高。如果对方并没有过于期待你的幽默感，就不会有太大的压力。在严肃的交谈过程中，偶尔说句玩笑话，谈话就会变得张弛有度，交言甚欢。

努力使"搞笑成为身体的一部分"，这一点十分重要。假如一直持续地听某个特定的人讲话，思考方式和语调都会逐渐与之越来越像。各行各业的师徒之间，或者明星和热情的粉丝之间也经常会有这种现象。

也就是说，我们只要有意识地学习搞笑大师们的说话方式就可以了。日本的单口相声——落语，是一种优秀的传统艺术。其中著名的第五代古今亭志生(18)的CD我反复听了很多次，每次都觉得很搞笑，也懂得了"营造气氛"重要性。

最近很多人推崇"说话要从结论开始""避免浪费时间"等，万事讲求效率，但这对于交流是背道而驰的。虽然无论怎么听都不可能达到志生的境界，但是经常耳濡目染，在日常会话中也逐渐学会了"营造气氛"。

新闻网站的评论是笑料的宝库

如果需要搞笑素材，可以在"雅虎新闻"等新闻网站的评论中寻找。一些热门的事件或趣闻都会有很多的留言，里面不乏尖锐且爆笑的评论。其观点和语言的选择方式，都可以成为自己评论时的启示。

或者在平时的聊天中，当聊到这个新闻的时候，就可以直接说"这件事情，网上有这样的留言"，这样我们就能轻而易举地找到话题。如果直接将网上的评论说成是自己的观点，不劳而获，虽然可能也不会被发现，不过要先过了自己的良心关才行。

第七课要点归纳 "在工作会谈中制造笑点"的三个技巧

1.幽默的人运气都不会太差

搞笑的话不用说很多，只要一句就够了。以"将羞耻之心置之度外"的精神来挑战吧。要向遇到困难也很乐观的关西人学习。

2.效仿"搞笑高手"

搞笑艺人和落语家们，不仅讲述的故事情节很搞笑，语气和营造的氛围也能让人忍俊不禁。每天疲于效率优先的交流，偶尔沉浸在这种"讲话方式"里也不错。而且，在不知不觉间耳濡目染，自己在日常会话中也逐渐学会了"营造气氛"。

3.在新闻网站上寻找笑料

最容易找到的笑料就是自己的失败之谈。自己先自嘲一番，也显示出了一定的气度。如果从外部选材的话，新闻网站的评论就是笑料的宝库。通过评论，能感受到真是人外有人，

有才的人太多了。

第八课 让对方心情舒畅的“倾听技巧”

我在大学的课上，有时会进行“笑”的训练。并非我要讲多有趣的笑话，而是为了锻炼学生们对于别人讲的笑话的反应能力。现在的学生一般都很认真沉稳，听课的态度也很认真。但如果当我眉飞色舞地开玩笑的时候大家仍然一本正经，那可就太尴尬了。这并不是笑话的质量问题，而是礼节问题。认真倾听不等于默默地听。对方会猜测“他没在听我说话吧？”“他听不懂高级的笑话吧？”还会怀疑你的交流能力，引发信赖关系的问题。所以要进行训练。

简单明确的反应，是对对方的尊重

要点是要分清正经话和玩笑话，笑的时候要出声。对于把握不好时机的学生，我亲自发出笑声提示(信号)，传授笑点并进行练习。当笑声响起，现场的气氛立刻变得很和谐。希望大家懂得，这是对努力讲笑话的发言者最起码的尊重。

商务交流也是一样。如果只是默默地听着，就好像在纸上谈兵。礼貌并不等同于安静。

做出积极的反应非常重要。即使找不到跟对方交流的话题，只要对对方的发言做出正确的反应，也能控制住局面。我相信只要能做到这一点，就能在社会上立足。

当然了，所谓的反应不能仅仅是笑笑而已。在讲话者没有开玩笑的意图时发笑的话，反而会把关系弄僵。最正常的反应，应该还是“轻微地随声附和”吧。在对方话音刚落时，可以用“是的”“原来如此”“的确是这样”之类的话，表现出深有同感和共鸣的态度，这样，对方就能更放松地讲话了。

如果再适当地加上诸如“哇……”“喔……”“厉害……”“不愧是……”等感叹词的话，讲话者的心情会变得越来越好。即便讲话的内容并非那么高能，但作为社会人，做出适当的夸张反应也是应有的礼节。

练习“一句话点评”

做出反应的最高境界是“一句话点评”。最基本的做法就是称赞。如果能像关西人那样带有幽默感就更好了。当你想改变话题或者想结束话题时，能够成为“方向指示器”，这是使交流更加紧密的终极武器。

这点可以参考电视的综艺节目。比如以前我有一次参加“跳舞吧！秋刀鱼殿下！”的拍摄，中途突然被问到“如果世界末日来临你会怎样？”时，我急中生智，马上回答说：“我想要聚集所有能量，让它们散发出来。”话音刚落，明石家秋刀鱼(19)马上接道：“你说的是元气弹(20)吧？”反应速度之快，并能把任何话题变成笑料的专业嗅觉，让人佩服得五体投地。

说起秋刀鱼先生，他夸张的反应能力非常有名。经常能看到他听了别人的话以后，拍手大笑，甚至笑得跪在地板上。加之其“一句话点评”的杀伤力很强，无论什么“梗”都会毫无悬念地得到观众的认可。

最近的综艺节目大多是由多个搞笑艺人共同出演。由于参演者多，一个人能单独多聊一会儿的机会很少。因此，大家都对瞬间的“一句话点评”倾注了全部的精力和能力。作为观众，我们应该在捧腹大笑的同时，学习如何去营造气氛和选择措辞。

当然，我们很难达到他们这样的专业水平。但只要牢记“夸张反应才是礼貌”，就会有进步。

只要表现出善意的姿态，对方就会很高兴

我曾经在上课的时候，将每四个人分为一个小组进行反应能力的特训。每次由一个人发言，另外三个人倾听，依次轮流。不管发言者说了什么，听者都必须拍手大笑，并不断地发出“哇……”“喔……”等感叹，并且要求必须对发言者进行“一句话点评”。

结果那间教室的气氛异常热烈。只要听者表现出善意的姿态，发言者就会心情舒畅。反应能力是顺畅交流的重要工具。

有创造性的讨论，就是在这种环境中产生的。希望大家在公司的会议或下班后的聚会上试一试。

第八课要点归纳 俘获发言者之心的三个“反应技巧”

1.拍手大笑

在商务会谈中，不能只想着留下“能干”的印象，也要说些轻松的笑话。不要错过机会，要做出夸张的反应，这样会给人留下好印象。即使无聊也要笑，这是一种礼节。

2.使用“哇……”“不愧是……”等感叹词

“原来如此”“的确是这样”等随声附和是理所当然的。如果再使用“不愧是……”等感叹词，就能进一步表达感情，缩短双方的距离感。

3.通过“一句话点评”来表达意图

关于对方的发言，必须通过“一句话点评”来进行总结、评价、调整方向等。这也是展示自我意图的绝佳机会。最基本的是“称赞”，同时还要有幽默感。

---

(1) “沿”这个字在日语和古汉语中写作“沿”，上面不是“几”而是“八”，故有此说。——译者注

(2) 此书日语版于2018年2月出版，川崎宗则选手于2018年3月从日本软银队退役。——译者注

(3) 胜海舟，江户时代末期至明治时代初期的政治家、旧幕臣中的代表人物和开明派、幕府海军的创始人。与山冈铁舟、高桥泥舟并称“幕末三舟”。历任外务大丞、兵部大丞、海军大辅、参议兼海军卿、元老院议官等职。——译者注

(4) “忖度”一词在因安倍晋三及其妻子是否涉及森友学园低价购入国有土地事件而成为日本2017年度网络流行语。在这个语境下，“忖度”是指“揣测上司的心思，并积极表现自己。”——译者注

(5) 日语原文：“インスタ映え”是日本网络流行词，意指为了在社交媒体“Instagram”上晒图而使用手机等拍摄美食、时尚、美景等引人注目的照片。该词获得日本2017年“U-CAN新语及流行语大奖年度大奖”。——译者注

(6) 铃木三重吉(1882～1936)日本小说家、儿童文学作家、杂志编集发行者。1904年入东京帝国大学英文系，直接受到作家夏目漱石的指导和影响。他的习作短篇小说《千鸟》,经夏目推荐,刊登在《杜鹃》杂志上。——译者注

(7) 高滨虚子（1874年2月22日~ 1959年4月8日）日本俳句诗人，他对现代日本俳句文学的发展有重要影响。1898年虚子成为正冈子规所办俳句杂志《子规》的主编。——译者注

(8) 寺田寅彦（1878～1935），物理学者，夏目漱石名著《三四郎》的主人公原型。寺田多才多艺，有“诗情画意的科学家”之称。——译者注

(9) 芥川龙之介（1892～1927），日本小说家。他的文学创作在日本近代文学史上开拓了一个不曾有过的领域。——译者注

(10) 有岛武郎 (1878年3月4日～1923年6月9日）日本近代著名作家，白桦派文学兴盛期的重要人物之一。——译者注

(11) 新美南吉（1913～1943）曾经是与小川未明、坪田让治等人齐名的童话作家。终年29岁， 他创作了很多儿童文学作品，但大多是在逝世后出版的。——译者注

(12) 久米正雄（1891～1952）：小说家、剧作家，以芥川龙之介亲密好友的身份为大众所周知。久米也是夏目漱石门下唯一的“流行作家”。——译者注

(13) 大阪府属于关西地区。——译者注

(14) 福泽谕吉（1835~1901），大阪人。日本近代著名的启蒙思想家、明治时期杰出的教育家、日本著名私立大学庆应义塾大学的创立者。他毕生从事著述和教育活动，形成了富有启蒙意义的教育思想，对传播西方资本主义文明，对日本资本主义的发展起了巨大的推动作用，因而被日本称为“日本近代教育之父”“明治时期教育的伟大功臣”。1984年至2019年，一万日元的纸币上印制的就是福泽谕吉的头像。——译者注

(15) 日文原版书名为：《福翁自传》，中文译本名称为《福泽谕吉自传》——译者注

(16) 北野武，1947年出生于日本东京，日本导演、演员、电视节目主持人。——译者注

(17) 落语是日本的传统曲艺形式之一。无论是表演形式还是内容，落语都与中国的传统单口相声相似。——译者注

(18) 第五代古今亭志生（1890~1973），是明治后期至昭和时期活跃的落语家。本名为美浓部孝藏。生前属于落语协会。——译者注

(19) 明石家秋刀鱼，1955年出生于和歌山县。本名杉本高文，日本落语家、搞笑艺人、演员、主持人。——译者注

(20) 元气弹是日本漫画《龙珠》中的主角孙悟空威力最强大的招式，需要双手举高吸取所有生物的元气，凝聚成一个巨大的能量球后攻击对手。——译者注

第二章

给人留下能干印象的5个技巧

～谈话能力＋词汇能力使大家“愿意在一起工作!”～

第九课 打造知性印象的“说话方式”训练

和人对话时，能够感受到“这个人似乎很聪明”，或者“这个人好像不太聪明……”“感觉很轻浮”等。人人都希望给对方留下知性的印象。

那么，有没有验证过自己的说话方式会给对方留下怎样的印象呢？试着用IC录音笔或智能手机的录音APP把自己在发表会和会议上的发言录下来吧。结果恐怕会令很多人失望，如果只是紧张得嗓音发紧还好，你还会发现很多问题，比如语无伦次、总是重复相同的话、有奇怪的口头禅、主谓颠倒、说些容易导致误解的话等等。距离“知性”真是相去甚远啊。

切断私人感情，传达事实

但是不必慌张。冷静地思考一下怎样才能打造知性的印象。大体上有两个方向。

第一个是“把事实和感情分开”。如果经常把“真糟糕”“牛人”“真让人火大”之类的话挂在嘴边，肯定会给人留下轻浮的印象。语言素质的问题暂且不说，这种语言只是表达了个人感情，并没有叙述事实和信息。也就是说，对于听者来说是没有价值的话。

知性的说话方式则完全相反。特别是在商务场合，排除感情，传达事实是最重要的。最理想的形式是像新闻报道一样直截了当地说出内容。但是，如果只是单纯的朗读，还不如使用人工语音了。既然是当面的交流，就需要更多的灵活性和应变力。

这里有非常简单的训练方法。适当选择一些新闻报道来读，之后要试着用自己的语言来概括它。可以用计时器设置时间，如15秒、30秒、1分钟等，在限定的时间内进行概括说明，效果会更好。因为每次都需要拼命思考，如果反复进行练习的话，就能够掌握随机应变的说话方式了。

这个方法乍一看似乎很麻烦，其实并没有。只要从报道中提取3～5个关键词，并将关键词加入总结中，就能八九不离十了。

在此基础上，再加上自己的评论，就能够实现与人工语音的差别化。

学习“外来语(1)”，提高词语驾驭能力

打造知性印象的另一个方向是“增加词语量”。

如果不能用准确的语言来表达，就无法称之为知性，抑或不能理解对方的语言所要表达的意思，就只能模糊地回答。无论如何修补掩饰，都会给对方留下“原来没听懂啊(=不聪明啊)”的印象。

增加词语的王道是“读书”。如果每天都看报纸，可以自然而然地增加基础词语量。但是，仅仅这样是不够的。

需要特别注意的是在商务场合持续增加的“外来语”。“compliance（合规）(2)”“concept（概念）”“respect（尊重）”“harassment（扰乱）”等词语在如今的工作会话中经常被使用。并不是这些词都无法转换成日语，而是当直接使用外来语的话，语感会更加明晰，这是外来语的特征。

比如“default”这个词，作为金融用语是“不履行债务”的意思，但是在电脑用语中是“默认设定”的意思。以前，在参加大阪的一个电视节目时，有一位出演者说“大阪的乌冬面套餐里含米饭是‘default’（默认设定）”。那一瞬间，我完全没听懂他在说什么。

将记住的词语用于对话中

新的词语，需要在实际的会话中学习。如果上司或客户的话语中有不熟悉的单词，要立刻记录下来，或输入智能手机，再在网上查询。

理解词意后，应尽早尝试在对话中使用。使用两三次以后，就成了自己的语言，牢牢地掌握了。

如果想得到更多的训练，可以找机会参加特定的行业聚会，在这里，大家对行业的话题兴致勃勃，行业用语也应该比比皆是。要想吸收最新的词语，没有比这里更好的课堂了。

第九课要点归纳 通过说话方式体现“知性”的三个条件

1.客观地了解自己的“说话方式”

录下自己的发言听一听，一定会感到惊讶和羞愧，会想方设法做些什么去改变。通过录音检查一下自己的语气和说话习惯吧。

2.把“信息”和“感情”分开

总是用“真牛！”之类的感情词语来表达，就无法持续进行理性的会话。每天都要练习用自己的语言总结新闻报道的内容。以信息为基础加上自己的想法，对方才会愿意听。

3.贪婪地增加词汇量

在看书、读报、工作会话时，遇到不知道的词汇要立刻查询。也可以多去参加新的词语层出不穷的聚会。要记得将新的词语积极地用于会话中。

第十课 “这个人能做到！”给客户留下这种印象的三个技巧

研讨会和演讲会的答疑时间，有时会遇到“令人头疼的提问者”。在众人面前有勇气发言是好事，但有的人发言时间过长，甚至阐述自己的意见和经验时也毫无条理，结果不知道他到底想问什么(恐怕连本人也不知道了)。

答疑时间往往比较短，因此能够回答的问题数量自然是有限的。一个人占用太长时间，会给其他出席者带来很大的不便。

话虽如此，这也是无可奈何的事情。毕竟目前还没有“提问的礼仪”这种系统训练。因此，我只能按照我自己的方式来进行讲解。具体来说，“提问的礼仪”到底是什么呢？在这里分别以“基础篇”和“实践篇”进行说明。

通过“具体+本质”进行提问

首先从“基础篇”开始。提问是沟通的基础。例如，在会议上，只陈述主张是不会产生争议的。只有反复地进行“提问”和“回答”，才能集中焦点，得出结论。这就是会议的本质。

这种时候，如果你的提问能够引导议题或向大家提示新的观点，就会被认为是“有能力之人”。反之，如果提出不合常理的问题，或者把已经结束的讨论重新捡起，立刻就会被认为是“欠缺能力之人”。因此，会议也是考验一个人的“提问能力”的地方。

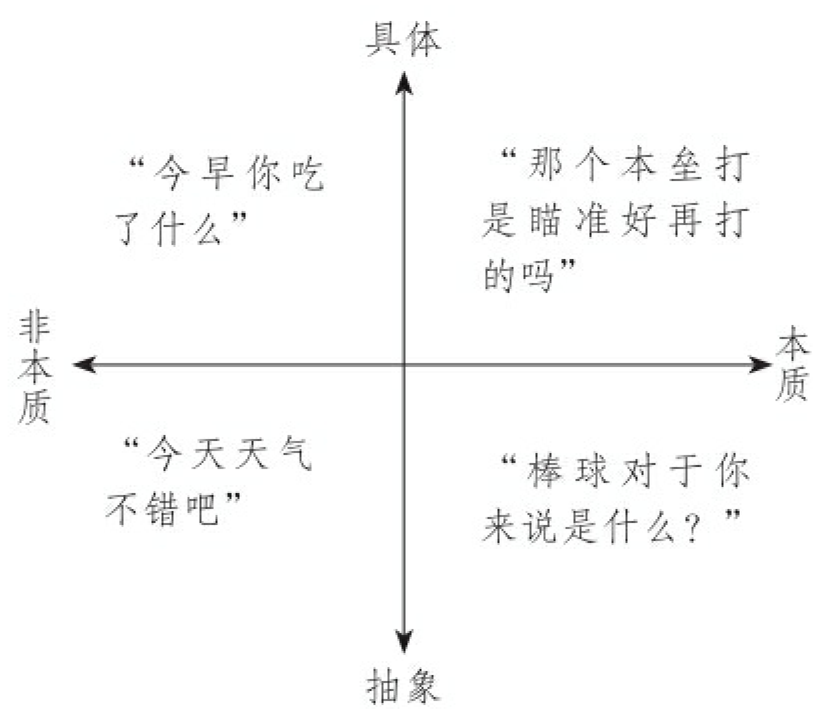
“有能力”和“欠缺能力”的分水岭是什么？其实这个分水岭一共有两个。一个是“本质”，另一个是“具体”。只有两边都通关了，才能成为“合格的提问”。

我们可以将其看作一个以“具体—抽象”为纵轴，以“本质—非本质”为横轴的坐标轴，就很容易理解了。希望大家要经常检查自己的提问是否在右上(第一象限)的空间，也就是说，提问的内容是否既具体又涉及本质。要养成这种检查的习惯。

以职业棒球的精英采访为例。对站在台上的选手进行提问时，如“那个本垒打是瞄准好再打的吗”，这就是既有“具体”内容又涉及“本质”的问题，应该也是球迷们想听的内容吧。如果问“今早你吃了什么”，虽有“具体”内容，但不涉及“本质”。再如“棒球对于你来说是什么？”虽然涉及了本质，但问题却是抽象的。“今天天气不错吧”，这个问题则既不“具体”，也无“本质”，选手会感到困惑，球迷们也一定会掀起暴风雨般的抱怨吧。

虽然这是一个极端的例子，但在日常生活中提出这种“愚蠢问题”的大有人在。因此，请务必养成提问前先检验所在坐标轴的习惯。

有能力的人的提问位于第一象限



对他人的提问内容分五个阶段进行评价

以上内容为“基础篇”，接下来转向“实践篇”。提高提问能力的方法大致有三种。第一种方法是“检查他人的提问”。练习对象可以是会议内容，也可以是电视的谈话节目。试着把众多的提问按照自己的方式划分出“A～D”的等级。在既有“具体”内容，又涉及“本质”的前提下，对更能推进热烈气氛的提问给予更高的评价。这样就能培养出“选球(3)的眼力”，自己提问的精度也会提高。

第二种方法是“事先收集信息”。仅在自己头脑中搜索，只能问出浅显的问题。我也经常接受采访，回答记者的提问，但学习不深入、信息量不足的记者也大有人在。无论什么主题的提问，如果对方未能掌握基础知识的话，我就必须从基础说明开始讲述。在这种情况下，

是不可能提出好的问题的。

如今是信息时代，任何信息都能瞬间通过网络搜索出来。如果想了解得更深入，可以购买报纸和杂志，也可以去书店寻找相关书籍。为了能够提出高质量的问题，也就是说为了加深交流，这是必经阶段。不愿下功夫的人，将永远被贴上“欠缺能力之人”的标签。

用“根本论”进行提问

接下来的第三种方法，听起来似乎有些敷衍，就是把“具体”和“本质”这两个关键词原封不动地用于提问。比如对方总是给出一些抽象的回答，那么就可以直接提出“可以具体说一下吗”。如果对方答不上来，那么这个讨论从一开始就是没有意义的。

如果讨论的内容错综复杂，可以使用“根本论”的方法，直截了当地向对方提问“这个本质是什么”。要在会议上担任“整理交通”的角色，这几句话几乎都是万能的。

但是，如果已经开始进行了既“具体”又有“本质”的讨论后，再提出同类问题的话，马上就会留下“欠缺能力之人”“不懂气氛的人”等负面评价，请一定注意。

第十课要点归纳 “增强提问能力”的三个要点

1.用“坐标轴”检查提问内容

“好的提问”既要有“具体”内容，又能涉及“本质”问题。在提问前，要检查一下是否同时满足了这两个条件。要养成在心里对他人的提问内容进行评价的习惯，以提高自己提问的精度。

2.事先收集信息

不可以对基础性知识和常识性内容进行提问。能自己查询的要自己事先查询，之后就对方的想法和意见部分进行集中提问。提供新信息并寻求意见也是提问的常见方式。

3.将“具体”和“本质”二词直接用于提问

如果讨论的内容错综复杂，直接提出“可以具体说一下吗”、“这个本质是什么”的问题，一般都能收到很好的回答。但这个只是修正方向性的问题，对于展开新的讨论行之无效。

第十一课 应对“临场演讲”的超实用方法

婚丧嫁娶或小型聚会的场合，有时候会突然被点名进行演讲。遇到这种情况，很多人都会瞬间醒酒，浑身紧张。由于平时演讲的机会很少，紧张也是可以理解的。

很担心自己语无伦次或者哑口无言而丢人。可能的话，很想说些知性的话，给人留下些好印象。这也是作为社会人需要掌握的交流能力之一。为了掌握这种能力，请试着进行以下三个步骤的练习。

通过常规定式的问候来平复情绪

第一步是“最初的问候”。婚礼上或某些庆祝聚会上要说“恭喜你”。如果自己是主持人的话，要说“感谢大家的光临”。作为客人要说“感谢您的邀请”。首先进行这种常规定式的问候语，自己的情绪就会平静下来，听众也有种安心感。

这虽然是最低限度的常识，但也有人无视“常规定式”就开始讲话，不知道是炫耀还是兴奋。但这样就难免给人留下“不礼貌的人”“不识趣的人”的印象。除非对自己的说话方式非常有自信，否则还是不要在众人面前“冒险”为好。

讲话在“一分钟左右”结束是一种礼节

当然，问候语只是进入正题前的引言部分。接下来如何展开话题才能体现一个人真正的价值。这是第二步。

要避免的话是“过于常规”的发言。比如典型的在婚礼上已经被用滥了的“梗”，“三个袋子(胃袋、忍耐袋、老妈袋)”、“三个坡道(上坡道、下坡道、难道)”[4]等。最好的发言是与之完全相反的内容，比如聊聊个人话题。如果能把主角和自己的关系说一下的话就再好不过。

讲话时不必夸夸其谈，越是琐碎的话，越有真实感。比如介绍一下“他曾经跟我说过这样的话”“我们一起去过美国”之类的小插曲就足够了。

另外，演讲的时间不应过长，这也是常识。虽然讲话的时长根据情况而定，但一般都要控制在一分钟左右，这也是为了照顾听众的感受。

制作“引用素材簿”能够收获素养

在演讲的最后，或者中途没有可讲述的小插曲，也就是说，在第二步没能将内容填满的情况下，可以“引经据典”。这就是第三步。

将经典古籍中的语句或名人名言融会贯通到现状中进行评说，就会成为内容相当紧凑的演讲。我一贯认为“运用引用的能力可以体现素养”，如果能准确地引经据典，听众会觉得很有道理，同时也会认为你是个“有素养的人”。

但是，如果你引用的是人人皆知的谚语，如“欲速则不达”或“百折不挠”等，那就与刚才的“三个袋子”一样，有点丢人。可以引用一些不是特别有名的谚语或词汇，绝不要老生常谈。

最好的选择莫过于“经典古籍”。比如《论语》和《徒然草》等都是至理名言的宝库。大家会觉得这些内容在学生时代都曾经学过，但可惜的是，具体到每句话的时候，大多数人都忘记了。重拾记忆，是我们的目标。

抑或，历史上的名人名言，现在活跃在各界的著名人士的名句，经典的电影台词等都是可以的。这些话会让人兴趣盎然，更有说服力。如果能根据现场情况旁征博引，大家一定很乐意洗耳恭听。

但问题是，如何事先准备好这些引用的素材。如果脑子里本来就没有，在毫无准备的演讲中也就无法使用。要想随时随地引经据典，平日的积累是必不可少的。为了实现随时都能谈古论今，推荐大家制作“素材簿”。

比如，可以设置“论语周”，用一周的时间把喜欢的词语逐一记在智能手机或笔记本上，这是个不错的办法。

即使不了解《论语》本身，只要通读简单的解说书籍就足够了。同时还要在日常会话中有意识地去练习使用，自然而然就会扎根于脑海中。

著名人士的发言等也一样。当遇到感觉“说的真好”“引用这句话不错”的报道和节目时，要养成立刻记在笔记本上，或者做成剪报的习惯。

翻开这样的素材薄，应该就不会再因为突然的演讲而惊慌失措了。每天收集的至理名言越来越多，对于提高自己的心性也是很有帮助的。

第十一课要点归纳 应对“突然的演讲”的三个步骤

1.开头的问候语不脱离“常规定式”

开口的第一句话可以说“恭喜您”，“谢谢大家”等定式的问候语。第一个初球就打出“变化球”的话，很有可能成为令人扫兴的“坏球”。

2.不要老生常谈，要聊个人话题

问候语之后要转换话题，这是演讲成败的关键。没有必要刻意寻找笑点或泪点，可以给

自己做做宣传，比如自己和会议主办者的关系等，个人趣事也有很高的独创性。但不能时间过长也不能自我夸耀。

3.通过“引经据典”将素养献给大家

在第二步骤的结尾，或者第二步骤没有找到恰当的话题时，推荐大家引经据典。这样，既可以提升讲话水平，也为听众提供了知识和素养。但是，平时的积累和引用的练习是不可或缺的条件。

第十二课 社会人掌握“语言能力”的方法

日本明治维新时期，通过“文明开化”与“殖产兴业”等措施使社会发生了巨变。日语也随之发生了巨大的变革。在社会体系、产业技术等方面要借鉴学习西欧列强各国，因此语言的翻译也迫在眉睫。

现代化法律体系的整顿也是其中之一。比如日本的民法主要以法国民法为范本，翻译为日语而成。但是，由于词语量不足，语法也完全不同，于是通过汉语衍生出大量的新日语词语，同时，为了翻译的精准性，又创造出了独特的法律文体。现在的日本民法文书中仍然可以看到当时煞费苦心的痕迹。经过这个过程，日语成长为能够体现世界智慧的语言。

夏目漱石为何拥有超强的逻辑表达能力

其实方法很简单。对于这种成长体验的追求，也是锻炼母语能力的过程。一言以蔽之，就是英译日。首先在理解单词的基础上，把握句子的构造，再对前后文进行推测后，改写成意思通顺的日语句子。这也是对日语的词语能力和语境能力的考验。

近代日本的代表性作家夏目漱石是英国文学的专家。森鸥外(5)既是军医又是小说家，精通德语。“言文一致(白话文)”的先驱者二叶亭四迷(6)也曾从事俄罗斯文学的翻译。众所周知，早年福泽谕吉曾经学写了汉学、兰学(7)和英文。

他们共同的特点都是日语的逻辑读写能力非常强。通过读外语，再翻译成日语，不断积累，无疑会丰富各种语言的口语和书面语。

我在高考期间也曾对难解的英文翻译着迷，通过学习，明显感到日语能力得到了提高。在演讲和新闻节目中，能立刻组织起语言的很大因素是因为那些日夜与英文奋战的日子。

如果大家对学过的英语多少还留有记忆的话，放弃这个机会就太可惜了。可以先试着从

网络上的各种英文网站中寻找感兴趣的内容，培养翻译的习惯。要求尽量准确地翻译，而不是“意译”。这样做，既能够学到知识，又能够提高日语能力，可谓是一举两得。

“译文书籍的违和感”与词语驾驭能力有关

如果“不喜欢看英文”的话，可以多读“译文书籍”。

英语语法的特征是，主语后面有结论性的谓语，因此即使很复杂的内容在逻辑上也很容易说明。就算很长的句子，只要明白了句子结构，便可以茅塞顿开。但是，如果要想把它翻译成日语的话，那就另当别论了。而且翻译的时候越忠于原文，越容易变成不通顺的日语。近年来翻译水平越来越高，几乎能够达到无障碍阅读的水平。不过虽说如此，毕竟是将语法结构完全不同的语言转换为日语，应该还是会有“和平时说的日语有所不同”的感觉。

其实这种违和感正好可以用于训练。想要准确把握内容，就有必要对句子的构造进行分析，这几乎与“英译日”的工作一样。大脑越是满负荷运转，日语能力就越能得到锻炼。

特别是专业书籍等，需要更精准的翻译，所以更容易转换成晦涩的日语。经常将这些内容融会贯通，不仅能提高阅读能力，还能提高日语的表现力。

但是，因为这种书籍的难度相当高，所以不习惯阅读译文书籍的人，先从外国的推理小说开始热热身吧。最近我推荐的是美国作家唐·温斯洛[8]的作品《杀手的冬天》、《犬之力》(均为角川文库出版)等。东江一纪的翻译，不但忠实于原文，而且日语的表达也非常精准，让人看得酣畅淋漓。看到这种丰富的语言表现力，让人切身体会到了日语的可塑性。

通过外国电影的字幕，锻炼词汇能力和理解能力

如果“不喜欢看书”的话，也可以多看些外国电影。但不能看带配音电影，而是要看原音字幕版的。一边观看影像，一边听台词，根据有限的字幕理解每个角色的意图，通过这种锻炼，词语驾驭能力和语境创设能力都会得到提高。

而且在电影中，时间有时会追溯到过去，有时会跳跃到未来，有时场景会突然切换。在把握和追踪故事情节的过程中，理解能力也得到了锻炼。

第十二课要点归纳 “使用外语提高词语驾驭能力”的三种方法

1.养成英译日的习惯

将语法不同的外语翻译成日语的习惯能够锻炼词语驾驭能力、语感能力和文章逻辑结构能力。请忘记学生时代对于英语的不愉快的记忆，试着去翻译网上可以随手拈来的英文吧。

注意一定要精准翻译而不是“意译”。

2.认真阅读“译文书籍”

在阅读译文书籍时，会感到书中的日语与平时说的日语有违和感，这也是一种锻炼。最好从国外的推理小说开始阅读。

3.认真观看带字幕的“外国电影”

不喜读书的人可以观看带字幕的外国电影。为了理解每个角色的意图和情节，需要一边听外语原音，一边追赶字幕。通过这种训练，词语驾驭能力和理解能力都能够得到提升。

第十三课 “有能力的人”的关键词是“善意”

我在各地演讲时，每次都要先拜托听众一件事，就是“我接下来讲的内容，请不要发到推特上”。

理由有三个。首先，推特一次只能写140个字，因此很难准确地传达演讲的整体情况。也就是说，会有产生误解的可能。

其次，即使将演讲的发言原封不动地转成文字，语气也是无法准确传达的。玩笑话也可能被认为是真心话。因此，还是有产生误解的可能。

第三，听过的话是很难被准确记忆并再生的。如果轻易就能做到的话，学校也就不必设置期中和期末考试了。这也是产生误解的主要原因。

改善人际关系的终极秘诀

尽管如此，这毕竟只是演讲中的事例。在日常生活中，把从别人那里听到的话告诉给另外的人是司空见惯的事儿吧。更不用说工作上的交流，更是以此为中心。因此才会产生诸如“我说过”“我没说”“你说的不对”等层出不穷的误会。

我做讲师这么久，深切地体会到向他人准确地传达想法和信息是多么困难的一件事。某些时候，对方甚至完全理解成相反的含义。

那么，怎样做才能尽量减少误解呢？

虽然有点心灵鸡汤的味道，但其终极秘诀莫过于“善意”二字。善意地分析对方的发言，不足的部分用提问来补充，说得过分的话就当没有听到。践行这种交流，就可以避免事后发

生争执。

通过“语言转换能力”弥补失言

具体要注意的是以下三点。第一点是“不能断章取义”。例如，关于政治家和艺人的报道中就经常出现这种现象，甚至有很多与本人的意图完全相反的解读。

恐怕，与其说媒体没有认真听其讲话，不如说是出于某种“恶意”，从一开始就打算抓住只言片语来进行打击。这种行为是“善意”的对立，更严格地说，是语言文化的倒退。

日常的交流也一样，如果总是抓住对方只言片语的失误进行曲解，只会失去信任。对方恐怕再不愿跟你交谈。

第二点是“提高语言转换能力”。当对方的某些言论不完整，或者有些极端论调时，要将其转换成自己的语言来反问对方，“也就是说，是这么回事对吧”。这样做，既不会产生误解，也能够弥补对方的失言。这才是真正充满“善意”的交流。

比如当年日本关东大地震的时候，有位大臣发表了“幸亏地震发生在东北地区”等言论，遭到无数批判。这句话确实太过于失言了，但如果当时有人提示他，“您的意思是说，如果震源在首都，预计会造成更严重的灾难，也就是要让大家以东北震区的惨状为鉴，做好防备的意思，对吧。”听了这样的话，即使无法阻止大家对他的怒火，但应该也不会发展成燎原之势的。

一般在会议上，是由主持人来担任这个角色的。但是，在日常生活中也需要这种随机应变的能力。如果听者众多的情况下，无论发言者还是听者都会感谢这种准确的语言转换。在企业中，如果秘书和宣传人员的语言转换能力很强的话，领导就会很自信也很放心。

笑容也是一种“善意”

第二点是有些难度的“笑容转换”。即使一句平淡无奇的话，听者也能给予爽朗一笑，那么发言者一定会感激涕零。或者在进行激烈的发言或严肃的讲话时，如果听者用一点小幽默来随声附和的话，现场气氛一下子就会变得轻松。这也是一种“善意”的体现。

例如，NHK电视台的人气节目“刨根宝和刨叶宝（NEHORIN和PAHORIN）(9)”，这个节目将社会上拥有稀奇经验的人和鲜为人知的职业的从业者等请来做嘉宾，正如字面意思一样，对其东挨西问、刨根问底。因此，经常会出现一些尖锐的或过激的语言，然而大家丝毫没有任何不和谐的感觉，原因就在于主持人山里亮太和小YOU的倾听能力非常出色。

他们会坦率地表示出惊讶，努力用比喻的方法来理解内容，或者用自己的语言进行解释替换，提出质朴的意见和问题等。无论说什么内容都面带笑意，但是绝不会抢嘉宾的风头，尽量让嘉宾多讲话。如果没有这两位主持人，这个节目就无法存在。

这种人才无疑会被周围的人视为珍宝。即使他们的笑容达不到专业标准，但只要一直保持这种“善意”，自然而然能让周围的人展露笑容。

第十三课要点归纳 对话时饱含“善意”的三个秘诀

1.对方的发言，不断章取义

不仔细倾听对方要表达的意图，而只选取只言片语来对其进行批判的行为，完全谈不上“善意”。把握对方发言的整体脉络是交流时最起码的礼节。

2.对方的失言，通过“转换语言”来弥补

日常生活中经常遇到说话过分或表达不充分的情形。如果周围能有人帮助弥补和修正，就能够避免很多误解和情绪冲突。对于对方的失言不要火上浇油，要将火苗熄灭在萌芽状态。

3.平淡无奇的发言，也给予爽朗一笑

发言者觉得很幽默的表达，却没有得到回应，心情可想而知。而觉察到这一点，给予爽朗一笑的行为，正是“善意”的体现。在进行激烈的发言或严肃的讲话时，如果用幽默来回应的话，就能中和现场气氛。当然这也取决于谈话的内容。

---

(1) 日语原文为“片假名词语”，日语的片假名词语很大一部分是外来语，此处也表示外来语，因此直接翻译成“外来语”，以便与后面英语部分顺畅衔接。——译者注

(2) 此书的译文中，写成“英语单词（中文）”的内容，其原文均为日语外来语的单纯音标词语，根据文意需要，用“英文＋汉语”的形式表示。——译者注

(3) 在棒球比赛中，击球手需要提前预判对方投手的投球是好球还是坏球，因此击球手的选球眼力是一种很重要的能力。——译者注

(4) “三个袋子(胃袋、忍耐袋、老妈袋)”、“三个坡道(上坡道、下坡道、难道)”：这两个是婚礼上发言时常用的“谐音梗”，是用日语的谐音开的玩笑。——译者注

(5) 森鸥外（1862~1922） 日本医生、药剂师、小说家、评论家、翻译家。曾赴德国留学，著有《舞女》、《阿部一家》等。是日本19世纪初明治维新之后浪漫主义文学的代表人物，他与同时期的夏目漱石、芥川龙之介齐名，被称为日本近代文学三大文豪。——译者注

(6) 二叶亭四迷，日本作家，俄罗斯文学翻译家。1887年发表第一部长篇小说《浮云》，首创言文一致体（白话文），成为日本近代小说的先驱。发表长篇小说《面影》《平凡》，在日本近代文学史上亦颇有影响。曾译过屠格涅夫、果戈理、托尔斯泰、高尔基等人的作品。——译者注

(7) 兰学，是江户时代中期以后，由荷兰传入日本的西洋学术。——译者注

(8) 唐·温斯洛，美国当代硬汉派推理小说的代表作家，2005年发表历时六年调查创作完成的《犬之力》，成为他最著名的代表作。——译者注

(9) “NEHORIN和PAHORIN”分别是两个公仔玩偶的名字，官方只有日文名和音译英文名，译者用相对应的日文意思为玩偶起了中文名字，但由于其英文音译名更广为人知，故在括号中将英文写法标出。——译者注

第三章

想说的话，直言不讳！

～请求、协商、汇报、道歉……避免失误、防止误解的表达方式～

第十四课 能让对方欣然接受的“请求方式”

很多工作都需要寻求他人的协助。无论多么完美的企划案，如果没有人协助，也很难成功。因此，怎样的“请求方式”能够让对方“欣然接受”，是非常重要的。

首先要动之以情，要让对方看到你的热情和诚意，通过资料和讲解让对方知道你对这项工作倾注了多少心血，为什么需要他的协助。

比如，你突然向对方请求“请把这个货物搬过去10米”，对方会觉得“你自己搬过去不就得了”。但如果你事先向对方说明情况，一共100米的距离自己已经搬了90米，现在筋疲力尽了。这时再向对方请求“最后的10米您能帮我搬一下吗？”这种情况下，对方基本是不会拒绝的（但不可以说谎）。

如果请求的目的只是为了让自己轻松一些，或者想要获得利益，那么对方也会只站在自己的角度考虑问题。不过，如果是为了第三方，或者让对方看到你努力的样子，就算有些勉为其难，也会给予帮助的。

接下来，就向大家介绍“请求”时不可或缺的三个要点。

具体描述请求内容，具有“当事人意识”

第一个要点是“展示工作全貌”。首先要向对方介绍整体的情况，比如最终成果是什么？能给社会带来怎样的好处和影响，之后可以期待什么样的发展等，然后再向对方请求协助。

这样一来，对方很容易理解自己的角色，而且当对方了解到自己只需做1份的贡献，最终却能达到10倍的结果，就会更加积极，干劲十足。

换言之，就是把订货方和供货方的这种商业关系升华为共同利益的伙伴关系。“当事者意识”能够使人充满热情、充满干劲。

“舍你其谁”的策划很有效

第二个要点是向对方阐述“没有时间了”的紧迫感和“只有你才行”的专业感。尤其是在对方很忙的情况下，一旦缺少这两个要素，很容易被对方拒绝。

显然，告知期限是进行请求的第一关。如果顾虑太多，告诉对方“什么时候都行”，就容易被无限期推迟。明确地表示“无论如何都想在这天之内完成”，也便于对方进一步探讨。如果时间上不可能的话，就爽快地放弃，等待下一次机会。

而且，向对方强调紧迫感以后，可能会引起对方的恻隐之心，“太不容易了，我尽力帮他吧”。而且出乎意料的是，几乎每个人在日常工作中，都有过这种“情谊”的体验。

另外，向对方阐述“为什么要拜托你”也是必不可少的。理由诸如我们需要引用高科技知识或者我们根据实际业绩评价得出的结论等。一定要强调“只有你才可以”。即使有些夸张或恭维也是情有可原的。这种“舍你其谁”的策划，会使对方愿意去做这件事。

“一点点就好”，这种表达可以减轻对方的压力

第三个要点是“不要强迫对方回答YES还是NO”。比如让对方接受10项工作很难，但是可能会接受3项或4项，关键就在于找到对方的底线。

这个时候，需要用到两个虽然简单但很有效的词。那就是“一点点就好”和“哪个更好”。这两个词都能够减轻对方的戒备心和心理压力。首先询问对方“能帮帮我吗？一点点就好。”对方会感觉“一点点的话就帮帮他吧”。千万不要执拗地强迫对方答复，一旦对方回答“一点点也不行”的话，你就功亏一篑了。

如果有比较清晰的脉络，可以准备多个委托方案，比如询问对方“到底选择A方案好还是B方案好呢”，以此将委托的内容固化。提出模糊的选项，日本人更容易回答。

其实这个方式还有一个好处，在选择方案的时候，双方都亲身感受到了对方的思考方式和热情，自然而然产生了一种“感情”。对方会觉得“他拜托我帮忙，我义不容辞”，这才是最厉害的委托方式。

第十四课要点归纳 让对方欣然接受的“请求方式”的三个要点

1.展示工作全貌

如果不向对方说明“只要做这个就好”，对方会感到不安和疑虑。如果告知对方整体是怎样的项目，其中要承担的是哪个部分，那么对方就容易产生责任感和积极性。

2.强调“时间紧迫”“只有你能做”

如果你的请求让对方感觉“什么时候都行”“谁都可以”的话，对方就会认为“我不接受也没事儿”。用“只有你能做”的唯一性再加上紧迫感，来向对方发出热烈的邀请吧。

3.“一点点就好”和“哪个更好”，对方比较容易回答

迫切地请求对方选择YES还是NO，对方会产生戒备之心。可以在请求对方“一点点就好”、询问对方“哪个更好”的同时，试图找到对方能够接受的底线。

第十五课 如何有效增强“性格懦弱之人”的谈判能力

“于有阳光的日子流泪，于夏日的寒冷中惶惶奔走”。

这是宫泽贤治[(1)]著名的诗歌《无畏风雨》中的一段话。表现了无法适应天气状况而慌张的样子。我认为这才是日本人的典型气质。不仅对气候，在人际交流方面也很笨拙，很难说出真心话。坦率地说，就是“性格懦弱”。

这既是出于对对方的考虑，也可以说是“和”之文化的象征。从这个意义上来说，这绝不是缺点，但在商务场合可能会有负面影响。

性格懦弱的人要养成先下结论的习惯

比如，在会议上无法得出最终结论，过于相信固有的知识技术导致误解，让步过多，被迫同意不利的条件……“如果我当时表达得更强势更直白一点就好了”，估计每个人都曾有过这种懊悔的回忆。

话虽如此，要想突然变成“强势性格”也并非易事，反而会感觉很累，还可能导致周围的人对你敬而远之。我们需要的是，意识到自己“有些软弱”，但不影响工作的交流方式。

其中最基本的就是“练习先说出结论”。我也理解大家想先留些余地，以便守住最终防线的心理，但其实这只会让对方感到焦躁，或是认为你很“懦弱”，有可乘之机。但如果我们先明确态度，印象就大不相同了。之后，在对方时间允许的情况下，我们再阐明自己的理由。

善于谈判，争取“不战而胜”

根据以上内容，为大家总结三大有用的“表达定式”。第一种是利用问句。如果想要提出要求，很难直接说“请去做……吧”。但如果采用“可以做……吗”或者“情况允许的话，可以拜托你做……吗”等温和的询问形式(请求方式)的话，既表明了自己的意图，对方也愿意回

应。

最能看出效果的是邮件交流。如果按照模板格式分项列举问题，自然而然就整理出工作要点。

比如按照“5W2H”(Who、When、Where、What、Why、How、How much)的顺序排列问题也是很好的方法。不够强势的弱点，在这里通过丰富的问题列举得到了弥补。

第二种表达定式是“如果一定要选一个的话……”例如，当被问到“应该选A方案还是B方案”的时候，无论你是犹疑不决还是已经做出了选择，最好都要使用这个表达定式。

“绝对要选A方案”的这种断然的语气，也许是为了向他人显示自己“能力强”或“判断敏锐”，但事实上，这样做只会给周围人留下“性格偏执”“不好交往”的印象。柔韧的姿态更能体现气度之大。

向对方征求意见时，也要使用这个表达定式。作为会议主持人，当所有出席者都因为顾虑或牵制而沉默不语时，要整合多个方案，询问大家“如果一定要选一个的话，应该选哪个呢”，这种表达对于打破沉默很有效。简单的一句话就使发言的门槛降低了，让大家敢于说出自己的看法。对于性格懦弱之人，可谓是最适合的“魔力之语”了吧。

按有利于自己的方式转移话题

第三种表达方式是“围绕主题，转移话题”。谈判对象也许是很强势的，可能会将自己的意见强加于人。我们要像“合气道(2)”那样“以柔克刚”、“借力打力”，利用对方的力量来克制对方，这种武道精神在人际交流中也非常适用。

如果对于对方的强烈主张直接说“NO”的话，就变成了力量的对决。如果你的性格懦弱，就只能被对方压制了。如果暂且接受对方的意见，说出“YES”，接下来再用“那样的话，这种方案也是有可能的吧？”“换言之就是说……”“能够代替这个的是……”等表达方式，既不离开对方的主张，又按照有利于自己的方式转移了话题。

由于对方不想失去来之不易的“YES”，因此应该会接受某种程度的让步。关键在于我们如何灵活地探寻对方的漏洞，循序渐进地磨炼出让对方认同自己主张的技巧。

不要试图用理论武装来驳倒对方。如果性格懦弱，就根据弱势的特点来探求“不战而胜之路”，这才是最好的“兵法”吧。

第十五课要点归纳“性格懦弱之人”也能顺利谈判的三个表达定式

1.提出要求或请求时使用“问句”

当向他人提出要求或请求时，使用“可以……吗？”“关于……能请教一下吗？”的问句，对方也会愿意回应的。

2.巧妙使用“如果一定要选一个的话……”

表达自己的主张，或者询问别人的意见时，在开头加上“如果一定要选一个的话……”这样的话，还可以有改变意见和进行让步的余地，是典型的日式圆滑的表达方式。

3.围绕主题，寻求漏洞

先用“YES”表示接受，再通过“换言之就是说……”等话题，既贴近对方的主张，又通过扩展说明和条件提示，一步步地让对方认同自己的主张。

第十六课 哈佛国际律师都在用的谈判技巧

工作上的沟通大部分都是一种谈判。与客户的交流自不必说，团队内的会议和讨论，甚至关于下班时间和取得带薪休假的时机等，都要和上司进行谈判。

世界上有许多“谈判专家”。律师就是典型的代表，而与世界上的强手进行谈判的国际律师，简直就是“专家中的专家”。

资深律师讲解“谈判时要记住”的三件事

我曾和资深谈判律师射手矢好雄(3)先生谈过话。他在美国哈佛法学院的谈判技巧课程，是日本的学校中完全没有的内容。这次就在这里向大家介绍一下其中的精华。

射手矢先生说，谈判有7个要点：“利益”“选项”“依据”“BATNA（最佳替代方案）”“关系”“表明态度”“达成共识”。按照我的理解，首先最重要的应该是“利益”“选项”和“BATNA”这三点。

首先“利益”是很重要的。利益不仅指金钱方面，“增加经验”“扩展人脉”或者“得到休假”“收获快乐”等，对商务人士来说也都是一种利益。因此要思考自己想要通过谈判得到什么样的利益，又能给予对方什么样的利益。

谈判经常被误解为是“零和博弈(博弈各方的利益和损失相加之和永远为“零”的一种经营学的“博弈理论”)”，这是错误的。即使在谈判中驳倒了对方，或者通过花言巧语、讨价还

价，使自己独占利益，但与对方的关系也在那一刻结束了。还有可能会失去信用，大家都退避三舍，这明明是“损失”啊。如何在谈判中得出“Win-Win”的双赢结论，使双方保持良好的关系才是重点。

比如不久前，我54岁时第一次来到夏威夷。在那以前对夏威夷完全不感兴趣。只是由于我的一位设计师朋友佐藤卓非常喜欢夏威夷，由于他再三地向我推荐这里，我想“既然他都这么说了”就去看看吧。而现在我已经完全被夏威夷的自由和温暖所吸引，沉醉其中。是佐藤先生给我带来了夏威夷这个新的利益。

而这种“夏威夷信徒”的增加，对于佐藤先生来说也是一种莫大的喜悦(利益)。这才是一种“Win-Win”的双赢关系。

准备一份“保险”，为谈判留有余地

第二个要点“选项”，是指要准备几个条件和妥协点。如果一直针锋相对，强调“只能是这个方案”，是徒劳无益的。“这个部分我会做出让步，也请接受这个要求”，“我们会追加这项服务，但报价就不能让步了”等，既要做加法，也要做减法。

一旦明确了自己的目标“利益”，就能够提出相应的选项。或者如果能看出对方执着于哪种“利益”，也可以让出那个部分，顺便提出自己的要求，对方自然也容易同意。准备的选项越灵活多样，谈判就会越顺利。

准备最佳替代方案

第三个要点“BATNA”是“Best Alternative To a Negotiated Agreement”的缩写，指的是无法达成一致时的最佳替代方案。谈判未必总是顺利，由于“利益”的碰撞，有时候某一方可能会被迫做出很大的让步。“没有其他可以谈判的对象”或“无论如何都要签约”的一方就处于极其不利的地位。

但如果“万一谈判出现问题还可以用替代方案”的话，就没有必要勉强接受不利的条件了。加入了“BATNA”这种保险，既能从容地应对谈判，也更容易确保“利益”。

比如，东京养乐多燕子职业棒球队[4]中大显身手的山田哲人选手，在2010年的新球员选拔会议上被称为“人气第一位”。养乐多队两次抽签都未抽中，于是将山田选手作为“第三BATNA（候选）”留了下来。抽签的运气是无法控制的，但替代方案是可以控制的。最终结果可谓是中了“头彩”。

“利益”“选项”“BATNA”这三个要点的共通之处就在于一定要重视事前准备。事前要深入地了解自己，了解对方，寻找对方的“漏洞”。事前准备的周到程度，决定着谈判的最终结果。

第十六课要点归纳 提高“谈判能力”的三个要点

1.确定对双方都有“利益”的内容

谈判的大前提是，要确定自己想得到什么，又能够向对方提供什么。目标是要让双方都能获得利益，实现“Win-Win（双赢）”。如果还能向对方提供其尚未意识到的利益，就更好了。

2.准备“替代方案”以防谈判破裂

准备多个选项以扩大谈判的广度。最重要的是要确定可以让步到什么程度，可以谋求到什么程度。同时，为了防备谈判破裂，也要尽量寻求其他备选的谈判对象。

3.事前做好“准备工作”

不能总是依赖临场发挥，事前要进行彻底的调查，了解自己、了解对方。射手矢先生说，在哈佛学习时经常听到“Prepare！ Prepare！ Prepare！(一定要做好准备！）”，让他受益匪浅。

第十七课 好的“汇报”方式能够拯救如履薄冰的你

“有一个好消息和一个坏消息，你想先听哪个？”这句话经常出现在影视剧的台词中。说者也许只想调皮一下，而听者则有可能心中一惊。如果可以的话，谁都不想听到“坏消息”，甚至有的人还会对这位自作聪明之人发火。

冗长的借口只会让上司感到烦躁

无论你怎样注意，工作中都难免会出现诸如“惹怒了客户”“商品被投诉”“来不及交货”以及“下单失误”等坏消息。问题在于如何向上司汇报，以及如何找到解决方案。这个过程分为三个步骤。

第一个步骤是“汇报”。发生了问题时对上司难以启齿，如果原因在于自己的失误，就更是如此。这种情况下无论如何也不会有人说“有一个好消息和一个坏消息……”之类的话吧。估计很多人会用“有点事儿想跟您商量”或者“出了点儿问题”等开场白，想尽量大事化小。

另外，由于过于想要准确汇报发生的细节，或者为了开脱责任，有时会细致地述说原委，说了半天都未讲到问题点。上述这几种做法，虽然心情可以理解，但是作为发生问题时的汇报方式都是不可取的。作为听者的上司，这种焦躁不安的情绪如果持续太久的话，心脏可是要受不了的。

在这种情况下，首先尽量简明扼要地汇报结论才是正确的做法。无须铺垫，也无须详细说明。要记住汇报结论时不要超过10秒。但如果你是引发问题或导致失误的当事人，这样的汇报可能听起来像是在说别人的事，因此在最后不要忘记说一句“对不起”。之后，只要回答上司的提问就可以了。

在这点上可以参考新闻报道。无论多么长的报道，基本模式都是先大致地写出概要，之后再详细地描述具体信息。与小说和随笔的写法完全不一样。从快速、准确地传达信息的意义上来说，我们应该学习这种经长期实践证明的新闻报道的写法。

用以自救的“提案型汇报”

如果在10秒内结束了汇报，之后就只是被动地等待上司的指示，那就太说不过去了。在这里向大家介绍第二个步骤“提案”。

即使经验不足，但作为当事人一定可以提出一些建议或解决方案的。而且，最理想的方式是，提出ABC等三个左右的方案，再向上司询问“其中哪个好”。

这样做的理由有两个。一个是为了让上司的意识尽快调整到解决问题上来，如果上司从零开始思考，就需要你做出更多的情况说明，这时就可能会受到责备，你的心情也不好，上司的情绪也会变得很糟。

如果提出多个方案与上司共同探讨的话，双方就会从“责备与被责备”的关系变成一起解决问题的“战友”关系。这样就没有抱怨的时间，双方的情绪也是乐观积极的。实际上，如果把部下对问题的了解和上司丰富的经验相结合，应该会很快想出解决办法的。

另一个理由是，这么做虽然有些避重就轻，但是能够减轻压力。面对上司，与其低头求助“怎么办才好呢”，不如昂首提议“这个解决方案怎么样”。在汇报前需要找到解决方案，而一旦有了解决方案，汇报也就变得容易了。

只专注于解决方案

这样一来，双方就形成了“共同战线”，接下来就是如何确定“解决方案”了。这就是第三

个步骤，在这里参考的是被称为“焦点问题解决”的方法。

这个方法原本是心理治疗技术之一，不深究过去发生的事情和问题的原因，而只把焦点放在如何解决问题上。例如，对于酒精中毒患者，不去追究他们过去是怎样喝酒的，而仅对现在不喝酒的时间段(睡眠中或起床时)积极地进行评价，并且通过鼓励使其在以后能够延长那个时间段。事实证明，这种方法能够取得相当大的治疗成果。这种心理疗法也可以用在日常的工作上。

如果发展成感情上的对立就很麻烦。追其对立的原因，很有可能是双方的辩论变成了抬杠，导致关系恶化。这时要为长远考虑，将感情问题暂且放下，先解决现实问题，寻求双方的妥协点才是良策。能够做到这一点的上司很了不起，而能够向上司提出这种建议的部下，终究会取而代之，坐上上司的职位。

第十七课要点归纳 无压力弥补错误的三个步骤

1.在10秒以内向上司汇报完毕

无须铺垫，不找借口，尽可能简洁地传达概要。如果上司询问详细情况，再进行补充。但如果自己是导致问题产生的当事人，不要忘记说一句“对不起”。

2.汇报的同时提出解决方案

如果完全将问题抛给上司解决，在汇报的时候就会有很大的压力。一定要积极地提议“这种解决方案怎么样？”

3.解决方案要为长远考虑

追溯过去，纠结问题产生的原因并不能解决问题。要考虑现状和未来，找出双方的妥协点。

第十八课 圆满解决问题的“道歉三原则”

如果因为自己的过错给别人造成麻烦的话，理所当然应该道歉。但如果道歉的方式不对，反而会惹怒对方，影响双方的关系。怎样才能圆满解决问题，努力使双方的关系变得更加深厚是最重要的。

首先要注意的是道歉的“姿态”。这里所指的并非引申意义的“姿态”，而是指神情举止、体态姿势。如果态度不诚恳，即使道歉的话说了一箩筐，对方也不会感受到任何诚意。

通过电话或邮件道歉也是一样，身体的姿态也会反映在声音和思想中。即使对方不在面前，为了表达“抱歉”的心情，也要低下头表示认错，这是首先要做的。经常能够见到有人边打电话边向空无一人的地方低下头做出认错状，这才是最正确的姿态。

大家可以回想一下最近经常报道的国内外政治家和艺人公开道歉的场面，就会理解这一点。比起道歉的内容，对方更注重道歉者的态度、表情以及语气。如果在这些细节上留下了不好的印象，可能会火上浇油。

避免引起对方愤怒的魔法语句

根据前述说明，向大家列举三个道歉的铁定原则：

第一个原则是“在说明情况时，不能指责对方”。这是理所当然的。因为工作上的纠纷多半是由于稍有误会、略有差错，或者沟通不足所导致的，并非单方面的故意行为。如果直接指出对方的错处，看上去就像在找借口狡辩或逃避责任，反而容易惹怒对方。

有一个语句可以完美地回避这个问题，那就是“确认不到位”。即使是由于对方的误解所导致的问题，也要说“是我方确认不到位”“应该再确认一遍的”，这种自责性的语句能够避免给对方留下咄咄逼人的印象。

其实，“确认”需要双方相互沟通，所谓“不到位”双方应该都有责任。因此，如果对方表示“是我方确认不到位”，一般有常识的社会人都应当意识到，“可能自己也并没有传达到位”。

用“口头+邮件”两个步骤来平息怒气

第二个原则是“非当事人出面时也要谨慎”。当出现问题时，由双方的上司出面道歉或接受道歉的情况很常见。如果由引发问题的当事人出面，可能会由于感情因素导致很难心甘情愿地道歉，或者由于过于自责而被迫接受对方的无理要求。这时由上司出面的话，就可以避免“事态扩大”，也能向对方传递“很重视此事”的讯息。但是，并非只要双方的上司出面就一定能圆满解决问题。因为上司可能会袒护自己的部下和部门，就像雌鸟庇护雏鸟和巢穴一样，有时也会感情用事。

这种情况下，不要试图当场解决所有问题。首先要低头认错，提出“在详细调查之后，我们会重新向贵公司汇报我方的解决方案”。先暂时用缓兵之计取得时间，这样既可以查清事情的来龙去脉，又可以使双方冷静下来。

第三个原则是“利用邮件”。在口头表述时，可能会有言不尽意、词不达意的情况。如果是日常的交流，对方可能不会介意，但如果是道歉的话，还是需要字斟句酌的。

因此，邮件是最适合的工具。首先要尽早地进行口头道歉，再通过邮件，尽可能详细地说明情况，并提出善后对策。做好这两个步骤，一定能够平息对方的怒气。

而且，邮件可以作为记录留存下来。既能避免“我说过”“你没说过”的拉锯战，也可以作为前车之鉴，防止问题再次发生。

歪曲事实会被发现

另外，如果想隐瞒或歪曲对自己不利的事实，几乎都会被发现。因此导致关系破裂到无法修复的事例，近来在报纸和杂志上也多有报道。

最后提醒大家，在上门进行口头道歉时，请别忘了带些精致的点心等。得到小礼物，对方会情不自禁地忘记愤怒。与其掩盖过失，不如采用怀柔政策，这才是聪明人的道歉方式。

第十八课要点归纳 “圆满解决问题”的三个铁定原则

1.最初的道歉用“确认不到位”来表述

仅道歉是不够的，还要说明事情的原委，但是不能指责对方，可以通过“是我方确认不到位”的表述，获得对方的理解和共鸣。

2.由上司出面争取时间

为部下的过失而道歉，能够彰显诚意。但是上司无须一次性解决问题，通过“我会负责任地仔细调查”来争取时间，给予双方冷静期。当然，尽早查明原委，避免重蹈覆辙也很重要。

3.通过邮件详细说明

将详细的调查结果汇总成文件，连同善后对策一起，以邮件形式发送给对方。如果并非严重的问题，道歉后就可以告一段落。但如果为了保全自己而说谎，几乎都会被发现。我们最应该保全的不是自己的利益，而是信任。

---

(1) 宫泽贤治（1896～1933），日本昭和时代早期的诗人、童话作家、农业指导家、教育家、作词家。诗集《春天与阿修罗》已于2015年12月出版。——译者注

(2) 合气道是一种利用攻击者动能、操控能量、偏向于技巧性控制的防御反击性武术，所以

合气道不提倡主动攻击。它是源于日本大东流合气柔术的近代武术，主要特点是在“以柔克刚”“防守反击”。——译者注

(3) “射手矢”是姓氏，“好雄”是名字。——译者注

(4) 东京养乐多燕子队（TOKYO YAKULT SWALLOWS）为日本职棒球团，成立于1950年1月25日，并于1978年获得首度日本大赛冠军，2006年应古田敦也提议，球队更名为东京养乐多燕子队，隶属日本职棒中央联盟。——译者注

第四章

与不易相处、麻烦的人交往的5个准则

～一句话或一个行为就能消除不适应感～

第十九课 如何跟难缠的上司相处

特朗普总统的发言经常不着边际，给人一种戏弄全世界的感觉。与他直接对话的政府相关人员、各国首脑以及全球化企业的高管等，一定觉得他是个很难缠的对手吧。

但仔细想想，像特朗普总统这样的人在我们周围有很多。例如，那些创业并扩大了企业规模的第一代企业家们，性格中或多或少有类似的倾向。他们喜欢自我标榜，独断专行，无论对待部下还是对待客户，方式都是简单粗暴。但由于他们事业有成，谁都无法反驳。

但是，如果这类人与自己的上司进行交流时，弄不好就很可能被宣告“You are fired（你被解雇了）[1]”！

“恕我直言……”和“打断一下”是禁语

那么应该如何与人交流呢？首先，最基本的一点就是，不要认为“有理”就可以走遍天下。比如“没有先例，手续烦琐，风险太大”等道理，特朗普总统是非常不喜欢听的。“恕我直言……”“打断一下……”等常识性的反驳也是禁语。原因就在于他是通过自己的经验和直觉打破了这些道理，才建立了今天的地位的。

因此重要的并非以理服人，而是要打动对方内心，强调你是他的“伙伴”。这种抛开个人好恶，进行战略性接触的方式，也是一种沟通能力。

引入对方所尊敬的人的话题

具体做法分为以下三个步骤。第一步是“不管怎样先夸奖”。特朗普总统就是属于喜欢听到夸奖的类型。但由于他已经习惯于被夸奖，因此不会满足于普通的赞美之言。而且，也有很多人并不喜欢说那些肉麻的奉承话。

因此在这里推荐的方法是引入对方尊敬的或者作为榜样的人物的话题。以特朗普总统为例，里根前总统对他而言就是这样的存在。一旦引入了里根前总统的话题，诸如“那时他的决断拯救了国家啊”等，气氛立刻就会变得热烈起来，“可不是嘛……”特朗普总统的性格特

点就是，越称赞里根先生，他就越觉得是在表扬自己，大脑中会产生这种积极的脑回路。

当然，事前的调查是必不可少的。比如，无论如何都不能提到奥巴马前总统和希拉里·克林顿的名字。虽然他们表面的思想信仰相似，但实际上，心理和生理都是排斥的。可以提一提历史上的伟人，或者体育和艺术等完全不同领域中的顶级人物，这样是最安全的。

应该向丰臣秀吉学习

第二步是“共享目标”。上述之人乍看起来似乎是“无主见之人”，当然仅仅靠这一点是不够的。像特朗普总统这种类型的人，常常把难题强加给周围的人。如果认真接受的话，身体会吃不消的。重要的是如何看清其问题的本质，在方法上加以变通。

对于特朗普总统来说，“创造就业”是对国民的一大承诺。为此他甚至对民营企业的经营者直接下达了任务。因此只要是对创造就业有利的话题，他都不会不快，也不会对所说的内容和语气产生过敏反应。

这方面的天才是丰臣秀吉(2)，当时他是织田信长(3)的部下。织田信长与特朗普总统是同样的性格。他以“天下布武”为目标，对部下和其他国家都很强势。与此相反，秀吉不会不顾一切地进攻，而是采取笼络敌将、针对军粮、进行水攻等各种策略来应对。对于织田信长来说，与其说丰臣秀吉是他的部下，不如说是他实现目标的过程中不可或缺的“秘密武器”。

但是，无论怎样的得力心腹，有时也会因为一些失败或差错而触到上司的逆鳞。不过，正如俗语所说“不打不相识”，经历过一次这样的场面反而会使关系变得更加亲密。这就是第三步，关键语句是“请给我一次机会”。

对方很难拒绝这句话，“特朗普总统类型”的人尤其喜欢这种感觉，能够彰显“自己并不是那种不给人机会的心胸狭隘之人”。何况“机会”这个词本身就很容易打动人心。

如果能利用这个机会扭转败局，双方就更有可能成为莫逆之交。对方会更愿意听取你的意见，你也能够近距离地接触到其高超的手腕。这既能成为经验，又能带来自信。

第十九课要点归纳 跟“难缠的上司”相处的三个步骤

1.不管怎样先夸奖

喜欢自我标榜的人喜欢被夸奖。但由于常被夸奖，过于明显的恭维会起到反效果。调查对方所尊敬的人物进行夸奖，会赢得对方的好感。

2.共享目标的本质

一味地服从指令去行动的话，身体会吃不消。也不能只分析现状，仅仅做个“评论家”。重要的是，分析该指令所追求的最终目标是什么，再为了达成目标而制定策略并去实施。

3.触碰逆鳞反而是“机会”

如果上司发火说“You are fired（你被解雇了）”，最有效的回应就是“请给我一次机会”。但是，“机会”不会多次到来，要抱有这种觉悟努力挑战。

第二十课 中断无聊的长篇

大论的神奇语句

遇到说话喋喋不休，不着边际的人，一定非常头疼，估计人人都有过这种经历。比如酒会上的上司，宴请的老客户等等。如果是工作相关的内容或有趣的话题还好，但很多时候他们只是单纯的自夸和傲慢的说教。

很多人为了结束这种谈话，要么像地藏佛一样面无表情，要么拿出智能手机摆弄。可是，在那一瞬间，作为一名社会人的理性会遭到质疑，并很可能为今后的关系埋下巨大的祸根。

“再见”是为对方着想的表达方式

本来这种场合就很难说出“结束语”来宣布散场。最能证明这点的就是日语的“再见（撒由那拉）”一词。这个词原本的意思是“既然那样（撒由）就到此吧（那拉）”，表示出“虽然意犹未尽，但是双方都有事情，所以不得不到此为止”的意思。这可以说是典型的日本式的为对方着想的表现方式。

但是，换个角度来看，如果没有什么特殊情况，很难找到结束的契机。不过就算只能毫无办法地听着对方空洞无趣的谈话，也不必慨叹自责自己的地位低下或交流能力差，甚至反而可以自夸一下自己的忍耐力很强。

话虽如此，这样做一定是身心俱疲。如果可以的话，很想做到既不失礼又能尽早逃离。为此，向大家介绍三个技巧。就算对方口若悬河，也一定会有隙可乘。关键是要抓住那一刹那的空隙。

第一个技巧是拉长附和词(4)。诸如“是这样啊”“原来如此”等这些随声附和词在任何对话中都不可缺少。其时机和语调具有提高说话者情绪的效果。反之，如果把随声附和词放缓拉

长，“是这～样啊”“原～来如此”，这样做可以减缓说话人的语速。

想象一下打年糕的场景就很容易理解了。打年糕时，主打者和配合者需要默契合作，节奏轻快。如果配合者的手一直不收回来的话，主打者即使满怀激情，也会乱了节奏。交流也是一样，听者也能够控制节奏，使讲话者长话短说。

大部分的讲话者一旦听出来随声附和词的变化，应该都能够意识到“对方是想结束吧”。这种“深藏不露的信号”，体现了一个人的交流技巧。

一句话就能改变状况

但是，并非所有的讲话者都能感受到这种信号，或者有多个听众的情况下，即使其中一位发出了信号，其他人也有可能毫无意识，继续说出鼓励性的随声附和词。

这种时候，需要再加点力量促使其结束。这就是第二个技巧——“暂缓”。在对方说话的间隙，向对方说“下次，再详细地请教”“下次一定再讲给我听”“以后有机会一定再好好聊聊”之类的话就可以了。将说话者的意识引向未来，终止此刻的话题。

当然，我们不需要具体约定“下次”的时间。这也是社交辞令的一种，只要说话者不是特别迟钝，就应该意识到“原来对方是想结束了呀”。

举个例子，比如双方起身告别，互道“那么以后再见”，这种感觉与第二个技巧很接近。说着“以后再见”，却不约定日期，其实就是想表达“还想再次见到你”的意思，这样，双方的心情都会很好。

一声“哎呀”就能奏效

如果即便如此，对方仍然喋喋不休，那就只能用“撒手锏”了。只需要小声地叫一声“哎呀”就可以了，这就是第三种技巧。

重点是要让说话者意识到已经超出预定时间了。如果一直看表有些太过刻意，还可能会给对方留下不好的印象。但是如果看准时机，突然看一次表，做出突然想起来什么的样子，就没问题了。

接下来再向对方低头道歉，用“一会儿还有事”，“占用了您这么长时间，真是不好意思”等方式来解释，这才是日本式的做法。虽然多少也需要一些演技，但无论多么喋喋不休的人，遇到这种情况，也会偃旗息鼓了吧。

无论使用“暂缓”还是“哎呀”，其实都是“再见（撒由那拉）”精神的体现。就算有些牵强和刻意，但只要制造出“既然那样（撒由）就到此吧（那拉）”的印象，就能够中断对方的长篇大论。大家一定要灵活运用语言中所蕴含的先人的智慧。

第二十课要点归纳 中断对方的长篇大论的三个语句

1.拉长“原～来如此”等随声附和词

轻松的对话是由于有轻快的随声附和词。要想达到相反的效果，将随声附和词拉长即可。“是这～样啊”“原～来如此”，像这样拉长随声附和词，对方的讲话节奏也会放缓。

2.用“下次一定”等表达方式将话题“暂缓”

用“下次一定再讲给我听”的表达方式中断对话，不会给对方留下不好的印象。至于是否安排“下次”，取决于与对方的关系。

3.用“哎呀”假装想起还有其他事情

利用对方说话的间隙，假装刚刚意识到“哎呀，已经到这个时间了”，这样的话，基本都能够中断对方的长篇大论。虽然不是自己的过错，也要向对方道歉说“占用了您这么长时间，真是不好意思”，这才是成熟的社交行为。

第二十一课 如何减轻来自上司施加的压力

与上司的关系影响着上司对自己的评价。近来，比自己年轻的上司，尤其是女性上司越来越多，很多人对于这种全新的上下级关系模式没有经验，感到不适应，不知道该如何与这样的上司相处，非常烦恼。其实，“上司就应该是年长的男性”的想法反而会给自己带来压力。要消除这种观念，重整思维。

上司和部下并非上下级关系，只是职责分担不同

前不久的人气美剧《反恐24小时》中，24小时内事件接二连三地发生，主人公杰克·鲍尔所属的CTU(美国反恐局)也因各种原因不停地更换上司。上司中既有退休高管，也有女性，还有年轻小伙。每次换人都会使调查陷入混乱，但部下们却很坦然地接受了。也许是由于国家危机的迫近，使他们没有足够的时间和精力去关心上司到底是什么样的人。

当然，像CTU这样紧张的职场并不多，但是我认为，无论身处何种组织，作为部下都应该有这样的态度。简而言之，跟上司的关系与其说是上下级关系，不如说是“职责分担”的关系。上司负责管理，部下负责执行。由上司承担所有责任，若不能做出成绩则替换。

既有以管理为目标的年轻人，也有专注于现场工作的人。这是各人选择的问题而已。

这样一想，无论谁成为上司都很正常，只要时机成熟就会替换。如果部下每次都要做出特殊姿态，或者进行好恶判断，难道不是时间的浪费吗？

《论语》中说“不在其位，不谋其政”。意思是“不在那个职位上，就不要多管闲事”。

不管上司是什么人，部下只需要进行适度的沟通，听从指示，完成自己的分内之事就足够了。如果对上司的方针有异议，等到自己当了上司的时候再去修正也未尝不可。

战略性地使用敬语即可“天下无敌”

以上述内容为基础，介绍毫无压力地“面对上司”的实践性方法。那就是不仅对上司，还要对公司内的所有人都使用敬语。

跟上司说敬语是理所当然的，但是多数人都不会对部下和后辈使用敬语。不过，万一有一天部下突然成为你的上司，再改回敬语就很尴尬了。

因此，养成一开始就对所有人都说敬语的习惯很重要。但如果突然开始对部下和后辈使用敬语会让人觉得奇怪，所以先从停止直呼名字开始，先在名字后面加上“××君”“××桑”，再在词尾加上礼貌体的后缀就可以了。随着年龄的增长，措辞变得郑重也很正常，并不会显得过于刻意。

从某种意义上来说，这是一种“天下无敌”的沟通技巧。人际关系存在于“语言细节”中。敬语的使用方式，体现着双方的关系和对对方的感情。礼多人不怪，任何人都不会排斥懂礼数的人。也就是说，不要无谓地树敌。

我自己对学生也很注意用敬语讲话。提出的课题越严峻，表达的方式就越谦虚，“拜托大家做出这个课题，则幸甚至哉”等。既能缓解学生的压力，我也很享受他们对敬语的微妙反应。

职场中也是一样，比如拜托后辈做一项很麻烦的工作时，不要用命令的口吻说“把这个做了”，要说“如能做出这个，就帮了大忙了”，这样的话，后辈容易产生“那就帮这个忙吧”的意愿。同时，对上司也使用同样的敬语：“如能请您做出判断，就帮了大忙了”，会给人留下表里如一的印象。

生气的时候，用《论语》来平心静气

不过，即使自己一直使用敬语，也未必保证对方一定使用敬语。如果被比自己年轻的上司称呼“喂！你！”的时候，心里一定很不爽。这个时候，去学习一下《论语》吧。

子曰：“君子泰而不骄,小人骄而不泰。”通过这句名言，开导自己“他(她)只是个小人，真是可怜。我一定要做一名君子(德高之人)”，这样，起伏不定的情绪就会平静下来了。

第二十一课要点归纳“减轻来自上司的压力”的三个要点

1.把上下级关系看成“职责分担”

现在已经不是“上司尊贵”的时代了。一个组织要由管理者和执行者共同协作才能运行。各司何职，是由天时地利以及自己的意愿共同决定的。

2.职场内与任何人说话都使用敬语

如果根据关系的不同而区别使用语言，反而会很累。一律使用敬语，就不会产生无谓的压力，也可以博得“温文尔雅”“表里如一”的好评。

3.用《论语》来减轻“来自上司的压力”

在《论语》中多次出现关于“君子”和“小人”的对比词句。如果来自上司的压力很大，可以翻开《论语》，告诉自己要以君子为目标，这样就能够促使自己反省、鼓励自己努力。

第二十二课 保持良好人际关系的诀窍

“想变得更强大”或“想拥有面对逆境的勇气和精神力量”的时候，最有效的良方就是读书。

向大家推荐一本福泽谕吉的《福泽谕吉自传》。书中记载了从幕府末期到明治时代，在社会的巨变中，中津藩(现大分县)的下级武士的小儿子福泽，是如何访遍大阪、江户，以及欧美，直到最后创立了庆应义塾的。这是一本详细描写了当时的社会，并体现了自由豁达、独立自尊精神的名著。

由于此书是根据口述整理的，都是很直白的口吻，阅读起来很方便。词语的表现力丰富，充满了临场感。这本书堪称讲话方式的教科书。

谕吉心中的人际关系是什么

这本书也是一本交流的教科书。书中描写了许多人的对话，阐述了福泽对人际关系的思考方法和技巧。下面就介绍其中的三个精髓。

第一是“不做书生做派的议论”。书生（学者）中很多人喜欢大发议论，尤其是在国家发生巨变的时代更是如此。但是福泽非常厌恶这种议论。经常在对方高谈阔论之时泼一碗冷水，说“那个笨蛋在讲些什么蠢话啊”。

福泽并非沉默寡言之人。正如书中提到的那样，他从小便口齿伶俐，但同时也以“喜怒不形于色”作为人生的座右铭，是一位彻底践行理性思考方式的人物。因此，他很理智地意识到，对于无法改变的现实，非要争论个胜负出来，实在浪费时间，徒劳无益。

这种想法也值得我们借鉴。无论是会议还是酒会上，为了一些琐事争执往往会使人际关系恶化。在引发争执之前，把想说的话吞到肚子里才是上策。这才是成熟的社会人的气量。

与其依赖朋友，不如自己“自立”

第二是“莫逆之交，不存在的”。“莫逆”是指极其亲密的关系。他声称无论社会上还是亲属中都不可能建立这种关系。但这并非由于性格乖僻与人相处不好导致的，即使对方总是满面笑容地对待他，也只是表面文章而已，无论被人夸奖还是贬低，他都毫不介怀。

福泽的口述中，对此并未觉得有何不妥，他很通透地指出，人际关系的本质就是这样的。

最近，在职场上感到“孤独”的人也不少。由于独立进行的工作越来越多，导致人际关系淡漠。无论工作上的艰辛，还是其他烦恼，都没有真正的好友能听其“一吐为快”，一起想办法。

但是，这种亲密的关系原本就没有必要。因为过于依赖别人，可能会受伤，会吵架，也许还会分手。

因此，首先要有良好的自立心和上进心，不要对周围的人抱有太多的期待。这样的话，反而能够建立丰富的人际关系，福泽的生活方式就很好地证明了这点。

第三是“幽默很重要”。《福泽谕吉自传》这本书，全篇都充满幽默感。比如，关于饮酒，他说从幼年时期起就“自然而然地喜欢”，坦白“看到酒就几乎忘了廉耻，全无招架之力了”。

还有在他年轻的时候，曾借阅了一本中津藩家老所拥有的荷兰语的昂贵的筑城书，说要“粗略翻阅一下”。结果何止是“翻阅”，他甚至在短时间内原封不动地抄录了一遍。他

说“我就像一个恶人偷偷潜入了宝库，偷走宝物，使其真正的价值成为我自己的东西”。

另外，他在自己出版的日刊报纸《时事新报》上连载了美式笑话的译文，之后还将其整理出版了《开口笑话》一书。

幽默并不是单纯的娱乐，而是为了更好地构筑人际关系所必须掌握的。从福泽风趣的话语和连载中就能够看出这种姿态。我们在日常会话中也要带有这样的幽默感。

第二十二课要点归纳 如何“保持良好人际关系”的三个秘诀

1.避免书生做派的议论

感情用事、意气用事的争执是浪费时间。即使生气，也要淡然处之。

2.不必勉强交“好友”

如果总是想着依赖别人，一旦期待落空，不但自己受伤，还会使双方的关系恶化。只有始终保持自立心和上进心，才能和周围的人进行良好的人际交往。

3.话语中要有幽默感

在闲谈中，幽默是必不可少的。不必放声大笑，只要有一些细微的表现和略微夸张的措辞就能够使气氛变得轻松和谐。希望大家多多学习《福泽谕吉自传》中充满智慧的轻松的说话方式。

第二十三课 不善交际之人如何构筑人脉

研讨会或学习会后，经常会安排站立式自助餐聚会，但很少有人对此“很期待”，反而很多人感觉压力很大，他们说“若非工作所需，真想编个适当的理由溜走”。

这也很正常。私人聚会暂且不论，在这种工作上的“社交”场所，会场上可能一个熟人都没有。许多人都不擅长和初次见面的人交流。感觉自己举目无友，只能一个人消磨时光，会很尴尬难熬。那么我就给大家介绍关于这种聚会的“交流技巧”。只要学会了这个技巧，即使只身一人，也可以毫无压力。

寿司的餐台处最容易搭话

出席聚会的目的，除了“应承主办方的邀请”以外，还要“与平时不常见的人交流”，更重要的是“构筑人脉”。不过，不要勉强自己，也不必过于积极。虽然一言不发过于落寞，但也不必和谁都搭话。目标是“只要能和一个人说话足矣”。

聊天的目标要锁定在同样独坐角落、郁郁寡欢之人。孤独之人之间更容易产生亲近感，这在学校里也是常见的。首先不经意地走近，搭话说“真是盛大的聚会啊”，“您与主办方是什么关系”，“这种场合我有点不太适应……”虽然不否认这些话有些刻意，但这正是聚会交流的正常外交辞令。还可以借助酒精的力量来抛开不必要的面子。

或者，也可以跟正在挑选食物的人打招呼。因为在这种时候，人们是毫不设防的，特别是大型聚会时会有现场烹饪，会出现等待“出炉”的“空白时间”，而那一刻正是机会。同时还可以聊些关于食物的绝佳话题。这时，对刚好站在旁边的人搭话说“看起来很好吃啊”，“还要等好久啊，迫不及待了”，是很顺理成章的吧。

顺便一提，根据我的经验，人们最容易蜂拥而至，进入不设防状态的地方是寿司餐台。要“以寿司钓人”，而非“以虾钓鲐鱼(5)”，一定会有所收获。在这里如果能够顺利交流了三两句，等一下就可以继续说下去。或者也可以再寻找下一个孤零零站着的人去搭话。不管怎样，第一关算是通过了。

以“游戏的愉悦体验”来观察

如果会场里有熟人，或是和朋友们一起出席时，聊天的门槛就会大大下降。由熟人来牵线介绍陌生人是聚会的规则。以此为契机，通过别人介绍或介绍别人，谈话的圈子就会扩大。

但在现实中，很少有人能这么做。经常能看到几个熟人聚在一起，只在这个小圈子内交流，与外人一概不相接触。如果这样的话，几个人单独出去喝酒岂不更好，没有必要特意出席聚会。这样的结果反而不如自己单身一人出席聚会的收获大。其实，聚会正是锻炼日常工作中必要的“交流能力”的场所。

对初次见面的人进行快速准确的分析，是社会人不可或缺的能力之一。如果不能在短时间内看清对方是否可信赖、是否有工作能力、自己想得到什么的话，就很可能会错过巨大的机会、甚至落入陷阱。这是对“观察力”的考验。

聚会的时候，可以像玩游戏那样愉悦地体验。从零开始，试着通过对方的服饰和动作，以及点滴的闲谈探寻其“为人”吧。

不拘泥于交换名片

如果感觉“今后想继续保持接触”的话，可以递上名片找话题聊聊。如果感觉与对方“合不来”，可以应付一下便走开。聚会的好处就是不需要过于深思熟虑。在判断的过程中，观

察能力也自然得到了锻炼。不过，千万不要忘记，自己也是对方的“观察对象”。

交换名片的数量多少并不重要，只要这个人值得期待将来的合作，即使只有一张也不嫌少。不过回去以后迅速地跟进也很重要，要记得发送感谢的邮件。

第二十三课要点归纳 不善交际之人构筑人脉的三个诀窍

1.至少找到一位谈话对象

在聚会和研讨会现场，一个接一个地交换名片毫无意义。如果是自己一人出席，可以向同样独自一人的人打招呼。聊得热烈投缘当然最好，如果话不投机就早点儿打个打招呼离开。

2.不要搞小团体，要单独行动

和多个朋友一起参加聚会时，在会场互相介绍彼此的朋友是一种礼节。轮番介绍一遍，交际圈自然会扩大。如果仅在小团体内部交流，便无法扩大人脉，因此单独行动才是根本。

3.聚会是“锻炼观察力的场所”

与初次见面的人聊天的同时，可以了解对方的职业、性格、工作能力、是否值得信赖等个人信息。职场中很少有能如此轻松地锻炼观察力的地方。

---

(1) “You are fired”这句话是美国总统特朗普曾主持过的一档美国综艺节目中的口头禅：“You are fired（你被解雇了）！”成为节目的“金句”。——译者注

(2) 丰臣秀吉（1537～1598），是日本战国时代到安土桃山时代大名、著名政治家，首次以“天下人”的称号统一日本的“战国三杰”之一。与织田信长给人的冷酷、虚无的印象相比，丰臣秀吉则给人平易近人的亲切形象，加上他一介贫农子弟，能够攀升至权力的顶点，自然散发出一股草莽英雄的魅力。因此，饱受身份制度桎梏之江户时代的一般庶民，对秀吉的成功物语充满憧憬，并抱有秀吉情结。——译者注

(3) 织田信长（1534～1582），日本战国时代到安土桃山时代的大名、“日本战国三杰”之一。一生致力于结束乱世、重塑封建秩序。——译者注

(4) 原文为“拉长附和词的尾音”，但根据中文习惯，尾音不可能拉长，而是拉长前面的字，因此去掉“尾音”二字。——译者注

(5) 以虾钓鲐鱼，是日本的谚语，含义是用小投资获得大收益。——译者注

第五章

如何避免对部下及客户 做出无理的指示

～要重视“能够打动人心之人”～

第二十四课 如何使部下干劲十足

在里约热内卢奥运会上，日本代表队获得有史以来最多的41枚奖牌。其中，从交流力和领导力的角度来看，给大家印象最深的是花样游泳队。

曾经把日本代表队推上世界强队的井村雅代教练，在北京奥运会、伦敦奥运会的时候担任中国代表队的教练，均获得奖牌。他在本次奥运会中恢复为日本代表队教练，很快便带领日本代表获得了双人项目和团体项目的铜牌。如今有些下属都不愿服从上司的指示，令上司们很头疼。他们一定很想知道井村雅代教练是如何培养选手们的。

改变部下的思维才能使其充满自信

井村教练的训练之严格是众人皆知的，不仅如此，据运动员说，她们经常被斥责要更加“全力以赴”。其实作为日本国家代表参加奥运会的选手们，是不可能不全力以赴的，但井村教练要求她们拿出更高的水平，通过这种严格训练，选手们发现其实自己真的并未付出全力。她们打破了自己曾深信不疑的极限，达到了更高的舞台。

教练的作用有很多，但归根结底最重要的是“改变选手们的思维，让他们充满自信”。上司对部下发挥的作用也是一样的。

当然，不要提出过高的要求，“只要努力一定能成功”的这种“精神鸡汤”是行不通的。根据我的经验，我认为要让年轻部下转变思维有三个要点。

上司变身为“健身教练”

第一个要点是要“给出彻底且具体的指示”。我在大学里经常跟学生们接触，近几年的学生，大多是认真温顺的类型。这虽然算是一种优点，但只会服从指示，也会有些缺憾。比如，我留了写报告的作业，学生们一定会问“要写几页”，其实对于我来说，写几页都无所谓，不过一旦我回复说“那就5页吧”，最后几乎所有的人都会不多不少地提交5页。这种认真的态度，恐怕在人类历史上也是前所未有的。

这样的学生们踏入社会以后，一定也会持续这种认真的态度。因此，上司要配合他们的这种态度才是上策，最开始“手把手地教”是最适合的方法。

比如，在销售工作中，首先要像剧本一样演练销售话术，制定“每天访问×次”的目标，然后再向其提供与客户谈话的素材。继而可以再提出一些维系客户关系的建议等。“按部就班地给出指示”。

上司们可能会觉得这样做很麻烦，但如果把这个角色看作是健身房教练，就很容易理解了。如果自己练习的话，对健身器材的使用及训练强度的计划都会比较随意。而健身教练会设计适合的训练计划，比如“现在开始锻炼××肌肉”“来做10次！”“再来3次！”像这样逐一喊出训练内容，才能产生健身效果。

通过“暂停”调整方向

第二个要点是“要有重新调整的意识”。很多运动都有中场休息或暂停的规则。当比赛处于劣势时，可以通过暂停使运动员冷静下来，传达新的作战计划，抹消劣势印象，再重返赛场。能够绝妙地掌控暂停的时机的教练被称为“名将”。我将其称之为“暂停力”。

有时候无论怎样亲手指导，部下也无法达到希望的结果。这个时候不要指责部下，而要用“忍”字来改变自己的指示方式。为此，需要平时多与部下保持密切的联系，随时把握状况。

或者将全部邮件“CC(抄送）”给部门所有人共享，实现指示的透明化。这也是一种很好的方法。能够全员共享信息、互相交换意见的组织才是强大的，上司也能减少一些压力。

第三个要点是“要有备选项”。比如去谈判的时候，如果指示部下“必须以这个条件签约”，没有协商的余地，很容易导致谈判破裂。本人和团队都会受损。

如果准备出“最理想的条件A，相对合适的条件B，最大限度让步的条件C”这样的多种备选方案，那么谈判时部下就可以根据情况自行裁量判断，自然就有了热情和自信。

总而言之，对于上司来说，向部下下达指示是一件费时费力的事儿。很多获奖选手们会把奖牌挂到教练脖子上以表感激，但部下对上司却不会这么做。但即便这样，上司为了整个团队取得好的业绩，也要做好上司应做之事。

第二十四课要点归纳 使部下干劲十足的“指示方法”的三个原则

1.坚持“具体的”指示

仅靠心灵鸡汤和设定最终目标并不会打动人心。尤其对新手员工，尽量手把手地教会才好。之后再一点点提高工作的难度，等他意识到时，发现自己已经能够独当一面了，这是最理想的状态。

2.过“暂停”调整方向

如果部下不按照指示行动，就要尽早“介入”，力图调整方向。如果整个组织的功能运转正常，那么个人的弱点和偏差就很容易凸现出来。要打造能够相互监督的组织。

3.要有“备选项”

诸如“必须打出本垒打”之类的指示只能给部下带来压力。如果给出“最理想的是本垒打，尽量保证安打，最少也要推进到跑垒员所在的垒”之类的多种备选方案，能够促进部下努力拼搏。

第二十五课 如何与容易受挫的部下有效沟通

如何减轻工作压力是很多人面临的课题。压力的原因有很多种，比如“未能和客户谈妥”，“被顾客投诉”，“和上司意见不合”等等。其中大部分压力都与人际关系相关。

积累了丰富的经验，升任到管理职位的话，就要多留意年轻的部下或后辈是否积累了许多工作压力，这也是上司的工作内容之一。尚未习惯于新工作的年轻人，容易因为很小的失误而情绪低落，独自一人承担烦恼和不安。特别是现在的年轻人中认真温顺、缺乏自信的类型居多，经常因为一点小事，就觉得“自己不行啊”，容易心理受挫。这种情况，正是上司应该发挥作用的时候。

上司的职责是“御用倾听者”

沟通方面的问题只能通过沟通来解决。最重要的是“不孤立部下”。我认为上司的一项主要职责是做部下的“御用倾听者”。即使没有什么特别的事，也要经常找机会问问部下“状态怎么样”，“有什么烦恼的事儿吗”。

一般来说，部下都会回答说“我没事儿”，“没有问题”。即使有问题，也很少会当场道出实情。但即便如此，这样做也有两大好处。

一是能够“从部下的表情和语气中把握情况”。如果部下精神不振，就要多加关注。二是“让部下感受到被关心”。这么做的话，部下会有安心感，如果以后有什么事也会想着与上

司商量。

告诉部下“习惯了以后就不会失误了”

部下的失误和过错只有上司能够协助解决。这种时候，最有效的一句话就是“习惯了就好了”。

比如，部下第一次被客户狠狠地投诉，一定会深受打击。但是，如果处理了10件甚至20件的投诉以后，就会逐渐习以为常。还会从中积累很多经验和技巧，“这样的顾客要这样处理”，也不会再轻易受到打击了。

不仅投诉是如此，对于刚开始感觉很辛苦的工作，也会在反复的过程中习以为常。经历了越多失败的人，就越能以其经验为食粮，蜕变成为一名优秀的领导。我认为，很多人憧憬的“强大的内心”是与其经验的数量成正比的。有过一定工作经验的人，应该深有同感吧。

年轻的部下和新人虽然经验不足，但只要逐渐积累经验，就自然而然能够产生自信，但如果是性格自卑之人，就会产生挫败感，这个时候，上司的循循善诱非常重要。

话虽如此，如果每天都像念经一样念叨着“习惯了就好了”，“失败是成功之母”之类的话，是没有说服力的。如果能够结合自己和其他前辈，甚至是知名经营者曾遇到的失败事例来讲述，就能够增强说服力，会使部下安心。

但如果过分强调失败，部下会感觉“这个公司(上司)，没事儿吧……”反而增加了部下的不安。或者明明在谈论自己曾经的失败，却被部下认为是在自夸。因此，建议上司要认真回顾自己的工作，并做出能够应对部下状况的“失败之谈的清单”。

通过手写，防止交流失误

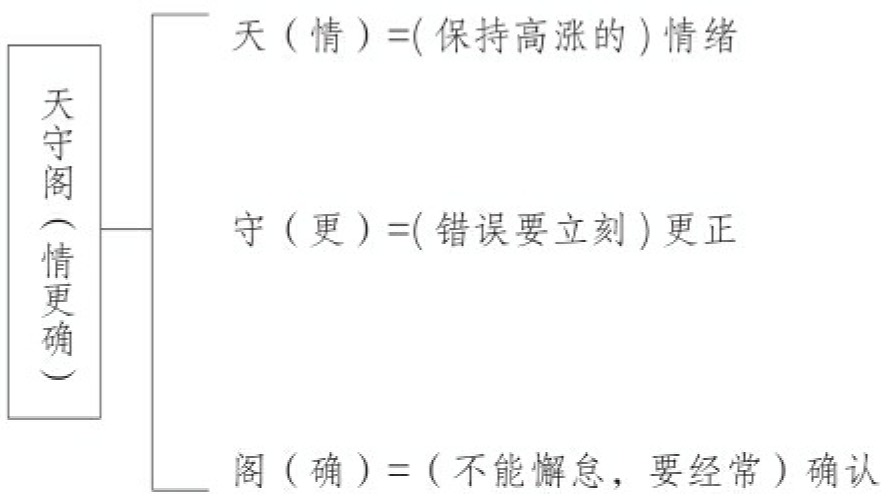
一般来说，年轻的部下和新人的失败，从整个组织看来，并没什么大不了的。一个组织更重视的是追求“乐观性”和“灵活性”的人。因此，我每年都会对即将踏入社会的学生们不厌其烦地说，要以“天守阁（情更确）(1)”为目标，也就是说，要保持高涨的“情绪”，对错误要立即“更正”，要时常“确认”，这三点在任何职场都适用。

对于因失败而深感沮丧的部下，不妨尝试着用这些话语去劝导他们。同时，为了不再有同样的失败，要与部下一起考虑对策。

这种时候，“手写交流”非常有效。由上司亲笔将双方共同确定的对策写在纸上或较大的

便签上，部下再将其贴在自己的桌子或电脑显示器的边缘。如今的时代，一提到文字，先想到的就是通过邮件进行沟通交流，因此“手写”更会给部下留下深刻的印象。

更何况是上司亲笔为部下书写，就更不能熟视无睹了。随时能看到这些文字，部下的“情绪”会高涨，会想要“更正”错误，并养成“确认”的习惯。



第二十五课要点归纳 拯救烦恼中的部下的三个要点

1.上司要成为部下的“御用倾听者”

上司要经常问问部下“状态怎么样”，“有什么烦恼的事儿吗”，来消除部下的孤立感。建立了良好的信任关系，一旦有烦恼，部下也愿意与上司商量。

2.告诉部下要以“天守阁（情更确）”为目标

如果部下因失败而情绪低落，告诉部下要保持高涨的“情绪”，对错误要立即“更正”，要时常“确认”。接下来再一起考虑如何避免再次失败。

3.通过手写交流，避免部下出错

要将一起考虑出来的避免再次失败的这些对策，亲笔记录成笔记，而非口头或邮件传达。这种“宁愿费事的感觉(实际上并不怎么费事)”，会改变部下的思维意识。

第二十六课 让对方信服的“画面唤起能力”

“I Have a Dream”（我有一个梦想），这是1963年马丁·路德·金牧师的著名演讲。这次演讲让成千上万的听众为之狂热，使当时民权运动更加激烈，并促使了第二年《民权法》的制

定。被评为“美国历史上最伟大的演讲”。

为什么这个演讲能够如此大获人心呢？其原因之一在于“I Have a Dream”之后的发言。马丁·路德·金牧师将这句话重复了8次，将“梦想”的内容描述如下：

“我梦想有一天，在佐治亚的红山上，昔日奴隶的儿子将能够和昔日奴隶主的儿子坐在一起，共叙兄弟情谊”。

“我梦想有一天，我的四个孩子将在一个不是以他们的肤色，而是以他们的品格优劣来评价他们的国度里生活”。

……

闭目想象一下这样的世界，的确非常令人向往。比起一味地呼吁“反对歧视”“要自由”“要平等”等口号更有说服力。正是这种让对方能够想象到具体画面的说话方式，才能抓住人心，让对方产生认同感。

想得到别人的支持和协助的情况很多。比如企划的演示，新业务的开展，或者想改变当初设定的条件，等等。虽然前提是双赢，但也需要通过沟通去说服相关人员。

其成败就在于如何将具体的印象传达给对方。谈判的结果受这种印象因素的影响很大。

遗憾的是，很多人都喜欢只强调“I Have a Dream”的口号，这样是不会有人愿意听的。一定要在如何展示印象画面上多下功夫才行。在这里介绍三种方法。

百闻不如一见

第一种方法是“选项的展示”。比如想邀请某人去旅游，与其强迫对方回答“去还是不去”，不如问对方“如果能去的话，是想去巴黎还是罗马”，这种提问方式便于对方想象出具体的画面，更容易回答。

向上司进行企划案的提案也是一样，不要逼问上司“无论如何都想做这个规划，您的回答是YES还是NO”，而是要询问“如果要做的话，有A方案和B方案，您觉得哪个好”，像这样既能让上司感到你在与他“商量”，也会在上司面前留下好的印象，使企划案更容易通过。

第二种方法是“形态的展示”。史蒂夫·乔布斯一向非常注重产品的设计，他让人用泡沫制作了若干产品模型，每个模型的差别都非常微小。他会细致地检查每个模型的外观和手

感。对于乔布斯来说，部下千辛万苦设计出来的作品，与其进行图片演示，远不如模型更直观，有了模型，才能确信“这个产品是可行的”。

百闻不如一见，确实如此，即使准备厚厚的资料和100个词句，也不如展示一个实物更让人印象深刻。服务行业以及业务改善是不存在实物的，那么在演示时，概念图和要点的逐条列举等与感觉相关的内容是不可或缺的。

我本人也经常在给书籍编辑提出企划方案时，把设计好的标题方案复印件摆在书的封面位置进行审视，有时也会将书籍腰封的设计方案复印件一同呈现。与其向编辑讲述很多理由，倒不如这样更容易理解具体的形象。

自己脑中没有画面，就无法说服别人

第三种方法是“业绩的展示”。自己的提案要想通过，热情固然重要，但还需要数据来证明，这样才能唤起对方的想象。这些数据不仅仅是指统计数字，也可以是报纸、杂志的报道以及顾客的呼声等，这样才能有效地提高说服力。

如果想更上一层楼，可以自己采集数据。首先以“想尝试一下”“取得样品”等为理由，取得业务以外的工作许可，就好像制作“试用品”一样。如果使用“挑战”“尝试”等字样的词，相信上司也不会将其扼杀在萌芽状态吧。

最后一旦有了感觉就可以重新提交报告。这与其说唤起画面感，不如说是“提示既定的事实”。接下来就一定会谈到扩大一些规模或增加一些人员的话题。

不管怎样，自己脑中要有明确的画面。如果这三个方法都试过了仍然未被接受的话，就应该重新审视一下自己脑中的画面到底是否具体，或者是否真的会带来利益。

第二十六课要点归纳 提高说服力的三个展示方法

1.选项的展示

比起“Yes or No”，“A or B”的提问方式更容易唤起对方的画面感。对方也更容易回答。如果“A和B都不行”，那就再积极地提供“C or D”的选项吧。

2.形态的展示

如果准备了实物的模型和图片，或者粗略的草图等视觉和触觉能够感知的物品，会给人留下深刻的印象。但如果因此耗费过多的时间和劳力成本，就是本末倒置了。

3.业绩的展示

展示小的成功案例，将来能够看到大的成功。这是最容易获得支持者和合作者的办法。

第二十七课 打动人心的“孔子之言”

子曰：“民无信不立”，“见义不为，无勇也”。这些《论语》中的名言至今仍被广泛流传。《论语》并非孔子自己写作，而是孔子与其个性丰富的弟子们的语录结集，由孔子的弟子及再传弟子编写而成。因此话语平易近人，但每句话又都有一种时代的跃动感。可能正是基于此原因，这本书才能如此超越时代，影响了很多人的内心。

论语是上下级交流的教科书

换个角度来看，《论语》中有着丰富的人际交流技巧。孔子如何对待弟子，想向弟子传达什么？这些内容对于今天的领导者们也都有很大的参考价值。在这里，介绍几个特别经典的对话。

比如，孔子的弟子子贡有一次问孔子：“有一言而可以终身行之者乎（有没有一个可以终生奉行的人生原则）？”孔子答道：“其恕乎！己所不欲，勿施于人（是宽容。自己不想做的事，对别人来说也是一样，不能强加于人）”。这是孔子的至理名言。但是当子贡向孔子表述了一句意思相近的话“我不欲人之加诸我也,吾亦欲无加诸人”时，孔子却立刻断言“非尔所及也（这是你做不到的）”。

孔子经常要求弟子们进行实践。他说“巧言令色，鲜矣仁(花言巧语，装出和颜悦色的样子，这种人很少能有好的德行)”。孔子对于没有行动的发言很严厉。子贡是个优秀且口才很好的弟子，可能正因为如此，孔子告诫他“实践并非易事”。

在今天的职场中，也有很多人说的多而实际业绩却很少，不要被其花言巧语所动。当然了，如果对本人说直接说“不行”，有些太过犀利。但可以不厌其烦地说告诉对方“结果很重要”，“与其动口说，不如动手做”，不过这首先需要领导的率先垂范。

打动人心的名言

说到实践，以下的话也非常有名。

孔子的弟子冉求在孔子面前表现出了自己的软弱，他说：“非不说子之道，力不足也（不是我不喜欢您的学说，只是力量不够）。”孔子对他说：“力不足者，中道而废（如果你真是力量不够，走到中途的某处才会到达极限）。”接着更加直截了当地说“今汝画（现在你

却没走就想停止）”。

据我认识的经营者或管理人员所说，当他们对部下下达指示时，很多人刚一听到就说自己“不行”，或者只是因为很小的失败便停滞不前，认为“不适合自己”等等。

这种时候如果对部下说“不要限制自己的极限”之类的话，既达不到效果，听起来还很像无味的“心灵鸡汤”。但如果你问其“是否听过‘今汝画’这句话？”就会产生一种拥有无限可能的强大力量，同时也将作为上司的期待之情与对未尽全力的部下的告诫之意传达给了对方。

孔子从来都不会恃才傲物。有一次孔子的弟子子贡问他：“如果有一块美玉，是应该藏于盒子里呢，还是应该卖给识货的人呢？”孔子被称为“圣人”，弟子三千，但他的后半生为了寻求志同道合的“工作”，一直周游列国。因此，子贡将孔子比作美玉，想询问其出任的意愿。对此，孔子回应“沽之哉，沽之哉！我待贾者也（要卖，要卖。我在待价而沽）。”显示出了他的谦逊和寻求同道中人的恳切之情。这个举动对于弟子们来说，是很好的一种言传身教。

从广泛意义上来说，不论何种工作，如果对方“不买”的话，是无法成立的。因此作为“待价者”来说，不但要有谦虚之心，还要对“买方”抱有感激和回报之情。上司则更需要向部下展示出这种姿态，这也是员工教育的重要一环。

其实“待价而沽”的思想在《论语》中并非经常出现，但是，这却是现代所有上班族们最需要铭记的名言吧。

论语与商业的亲和性很高

被称为“日本资本主义之父”的实业家涩泽荣一写了一本著作叫作《论语和算盘》，由此可见《论语》和商务的亲和性出奇的高。通过学习《论语》，既可以自我激励，还可以试着将其作为指导部下时所用的“定式台词”。

第二十七课要点归纳 用于指导部下的“三句论语”

1.“非尔所及也”

这句话对于那些只说不做，眼高手低，只想抱怨不去解决问题的部下来说非常有效。直译过来就是“现在你还没有明白”的意思，也就是说“要用结果说话”。

2.“今汝画”

这句话可以对那些从一开始就说自己“不行”，“不适合自己”的部下使用。换成现代的话

来说大意就是“不要小题大做”。同时这句话也能让部下感受到“你其实是有能力的(作为上司的我已经看出了这一点)”。

3.“我待贾者也”

这句话对于那些觉得自己“单凭公司的名气和自己的官衔便能工作”的自负之人很有效。就连孔子都抱有接受任何工作邀请的觉悟，因此不要再拘泥于现状，而要成为真正被社会所需要的人才。

第二十八课 部下的目标，由团队进行管理

很多人虽然制定了目标，最终却无法实现。其实，如果擅于交流和沟通，就可以减轻许多与完成目标有关的压力。所谓目标管理是指“P(PLAN/计划)→D(DO/实践)→C(CHECK/评价)→A(ACTION/修改)的一套循环”。以这个循环为基础来介绍一下有效利用沟通交流的三个步骤。

向实现了箱根接力赛四连冠的青学田径部学习“目标达成术”：

第一项是“计划”。由原晋教练率领的青山学院大学田径部在箱根接力赛中以压倒性的优势取得了四连冠的骄人成绩。原因就在于这个田径部在训练的过程中导入了“目标管理表”。

这个方法并非单纯地由运动员们写下目标就行了。而是将选手们分成几个小组，互相进行公开讨论。还将前辈、后辈、专业组、非专业组随机组合在一起，这样大家能够站在各自的立场上陈述意见，提出建议。诸如“应该可以设定更高的目标”，“无论如何都不可能”，或者“我是这样刷新纪录的”等经验也会通过相互交流而获得。

发展心理学的基本概念之一是“最近发展区”。这个概念虽然听起来有点晦涩，其实就是指借助他人的帮助所能达到的解决问题的水平与独自解决问题的水平之间的差异，也就是两个邻近发展阶段间的过渡状态。这个理论在教育领域有着重大的意义，也证明了交流和目标设定的重要性。

确实，只要与伙伴一起商定了目标，就不必一个人烦恼了。既能调动积极性，又能燃起使命感，还会增强团队凝聚力。即使是以“个人独立工作”为主的公司，也可以试行一下这个方法。

尼采口中的“评价”

在目标的实现过程中最不可或缺的就是第二步，即“评价”。但如果评价仅仅是询问进展状况就太浪费了。著名的哲学家尼采在其代表作《查拉图斯特拉如是说》中指出，“评价是创造”，“通过评价，才产生了价值”。从不同的角度进行审视和评价，或许能够发现本人都没有注意到的能力和努力。

在我大学的课堂上，将每4人组成一组，互相进行演示和评价，不但要讲述演示的内容，更重要的是要进行评价。其中，评价也分为“创意”“印制”“说话方式”等几项内容。就像评选奥斯卡金像奖中的分项奖一样。

通过这种方式，能够了解到学生们在进行演示时的优点和缺点，同时，学生们需要对他人的演示进行逐一分析和评价，这样就能够感知到自己的差距所在。将这个过程反复进行，公司全体员工的演示水平将得到大幅度提升。

在企业中，评价往往是由上司对部下进行的，重视的是数字化的目标。但是，即便没有达到目标数字，在实践的过程中也会有许多闪光点和看不见的努力。将其通过团队全体的评价和共享，使得团队一步步地接近目标。定期安排这种评价，一定会得到物超所值的结果。

整合团队意见、寻求达成共识的能力

话虽如此，数字目标没有达成是不争的事实。这种时候正是上司发挥作用的时机。这就是第三步的“调整”。当个人的努力和工作方法未能成功时，就有必要采取新的措施。这与足球或篮球比赛中，当队伍处于劣势时主教练会下达指令，改变战术的情形很相似，其多样的战术正是名将教练的能力的体现。

在这里考察的也是沟通能力。特别是在公司组织中，与体育运动不同，单方面的指示或命令是行不通的。需要团队的全体人员对指示提出修改建议，汇总后在得到认可的基础上才能确定战略，并再次返回到设定目标的步骤。如果不顺利的话，根据情况可能还需要采取新的战术。通过不断重复这种循环，使每个人得到锻炼和成长才是终极目标。

第二十八课要点归纳 通过沟通交流进行目标管理的三个步骤

1.公开个人“计划”

与上司一对一地进行目标设定很难有效果，也不要独自一人苦苦思索，要在团队内公开目标，互相探讨。这样做也可以提高积极性，增强团队凝聚力。

2.团队内互相“评价”

评价不能只注重结果，也应该在团队内就工作过程中所付出的努力和失败的经验进行互相汇报和评价。以此作为下一项业务的参考。

3.由上司进行“方向调整”

目标未能达成时，上司有责任及时调整轨道的方向。如果只是下达命令“赶紧想办法”或“我只看结果”，作为上司是失职的。上司要通过反复协商谋求共识。

第二十九课 在人际关系中发挥积极作用的三个提问能力

即使对哲学不了解的人，也一定听说过苏格拉底这个名字吧。苏格拉底在公元前5世纪末活跃于古希腊，被称为“哲学之祖”。

苏格拉底并未大肆宣扬什么难解的言论，但当时被称为“智者”的知识分子们却以他为敌，让他闭嘴。这是因为这些“智者”们向年轻人传授辩论之术，并且收取学费，但所授内容却并非是讲求真理和符合逻辑的。

但是，苏格拉底并未正面与其进行激烈的争论，他最大的“武器”就是不断向对方提出诘问。

意识到自己是“无知的”

很多人自认为对某方面知识无所不知，但如果被细细追问，也会有很多不懂的问题。如果勉强给出答案，在回答多个问题以后，就容易出现矛盾点。而且，从意想不到的角度被提问的话，很可能无法回答。

苏格拉底进行诘问的目的在于，让对方意识到自己在本以为熟识通晓的事情上的无知，这样就不会说出不负责任的言论，而且能够促使其继续努力钻研。也就是说，不自负、意识到自己的无知是第一步。这就是所谓的“无知之知”。

我们也可以应用这个方法。假如上司提出了不合理的方针或目标，部下很难正面直接反对，但是可以根据当时的状况，并辅以数据，对上司进行诘问攻势。如何才能让上司意识到“这么做果然不合理”，取决于提问的能力。

不过，苏格拉底就是在反复进行这种诘问攻势后，被很多“智者”所仇视，最终以莫须有的罪名被判入狱，饮鸩而亡。因此要注意过犹不及，凡事都要适可而止。

使部下成长的“两个提问”

苏格拉底进行诘问的矛头并非只针对“智者”们，对于付给“智者”们学费的年轻人们，他也进行了免费的问答。其实这才是苏格拉底真正的目的。

他的弟子柏拉图在许多著作(对话篇)中记录了这些问答。其中在《泰阿泰德》一书中记录了苏格拉底将自己的角色比作“产婆”，来引导人们创造出新的想法，这叫作“产婆术”。

比如一位年轻人提出了一个想法，苏格拉底便就此想法进行不断的提问，通过提问让年轻人自己意识到“怎么没想过从这个角度去看问题啊”，“这样来看我这个想法并不完美”。这时，苏格拉底就会称赞年轻人“太好了，你终于意识到了”，并引导他继续思考。通过这种精益求精的过程，使想法不断地完善。

从现代角度来看，这是一种“教育技巧”。即并非由老师教学生如何去做，而是让学生自己思考，自己找出答案。这是一种让学生水到渠成地获得智慧的教学方法。

职场上也是一样，如果上司单方面去教导，部下只是被动接受而已。因此，上司要通过提出问题，使部下自己顿悟，只有自主思考才能不断成长。

提问的问题大致分为两种。一种是请教自己的确不知道的问题。上司如果像“智者”那样装作自己是无所不知的，就很难产生亲近感。如果上司向部下做出谦虚请教的姿态，职场的交流氛围会变得很融洽，也能提高团队的凝聚力。

另一种则是引导对方产生自我意识的提问。需要引领对方的思维，促使其全方位思考。从这个意义上来说，比起“提问”，用“诘问”这个词应该更确切。

“诘问力”产生创造力

我曾经与工学博士川口淳一郎先生进行过谈话。他是日本“隼鸟号”小行星探测器的项目负责人。当时谈论的话题是“科学领域中发现问题的重要性”。如果能够明确地提出“哪里有问题”，“为什么会变成这样”等问题，那么就只需考虑从技术上如何解决就可以了。“诘问力”才是创造力的源泉。

如果能提示哪里出了问题，哪里存在瓶颈的话，大家就可以轻松地整理思路，并带着这些想法，展开有创意的讨论了。

不过，像这种在职场的幕后默默发挥“产婆”作用的人，可能并不为人知或并未受到赞誉。但是不要犹豫，相信一定会有像柏拉图那样优秀的部下，在社交网站或全公司将这些贡

献广为传颂。

第二十九课要点归纳在人际关系中发挥积极作用的苏格拉底式的三个提问能力

1.通过提问能力阻止上司的鲁莽

当上司设定了不合理的目标时，如果直截了当地说“不可能”，就太强硬了。但如果向上司请教“您知道到今天为止的数据吗”，“有具体对策吗”，“成功的根据是什么”等问题，就会给上司以重新考虑的契机。

2.要有向部下和后辈请教的胸襟

部下可能比上司更了解现场情况并掌握最尖端的信息，不能因为自己是上司就不懂装懂，这么做只能体现自己的不自信。如果坦率地请教“请告诉我”，既能够拉近距离，又提升了团队的凝聚力。

3.通过“诘问”产生新的想法

通过追问对方“问题是什么”引导其自己意识到问题所在，从而更容易产生新想法。学校的教学以及职场的会议，都是由提问而活跃起来的。

第三十课 减轻公司内部“人际关系压力”的三个技巧

我经常被企业邀请做研讨会的讲师，企业要求的主题多为“公司内的沟通交流”。这是由于现在使用电脑的工作越来越多，职场内的对话则越来越少，导致公司里气氛压抑，因此企业希望改变这种环境。

确实，过于安静的职场让人感到压抑，而且这不仅是精神层面上的问题，也会给业务方面带来负面影响。例如，在需要做出判断时犹豫不定，或者需要某些知识的时候，只要询问周围的前辈和同事，就会获得很好的建议。而且，既然一起共事，就应该共享经验。

不论性别年龄，或是其他部门的人，只要能与其建立起良好的对话关系，工作起来就会更加得心应手。既可以站在各自的立场上进行信息交换，也可以互通互融、灵活地进行协商。越是工作能力强的人，越能意识到人脉的重要性。

与不好相处之人的人际关系对工作的影响

如果不能与这样的人融洽相处，就会影响工作。首先，只要成为可以稍微闲聊的关系就

足够了。将性格、好恶等感情暂且放在一边，构筑起一种“战略互惠关系”是很重要的。

做到这点其实并不像想象的那么困难。最近有不少公司为了加深员工之间的友谊，会举办类似晚会的活动，或者定期以部门为单位一起吃午饭等等。在这种场合，有一种很简单的方法，能让气氛变得热烈起来。这个强有力的工具就是“偏好图”。

给每个人准备一张A4纸，在上面写出自己喜欢的东西。可以是爱好或特长，也可以是尊敬的人或喜爱的宠物，还可以是对美食和美酒的追求，甚至是狂热的爱好都可以。所以称为“偏好图”。

书写规则只有两个。一个是要尽可能写得具体。比如喜欢音乐的话，可以具体写出喜欢哪个艺术家的哪张专辑或歌曲。

另一个是，要以“给别人看”为前提进行书写。版面设计完全自由，但如果只是逐条书写，或者空白部分太多的话，就失去了趣味性。可以把同一类的内容圈在一起，或者画些插图，把兴趣的变化总结成系统图来表现。从“偏好图”的画法中，每个人的个性也可见一斑。

只要有一个共同点，就可以保持良好的关系

将其复印多张，每两人组成一组相互交换，每隔五分钟或十分钟再轮流换组。不过要注意如果规定过于严格，就会失去灵活性和活力感。最好是每个人都能看完所有人的“偏好图”，并保证每人都至少有一次一对一的对话。

只要有一个共同点，就能产生热烈的讨论。这与年龄、性别、头衔都无关。或者如果有不太清楚的内容，可以询问对方“这是什么”，以便打开话题。在我的研讨会上已经多次证明了这些，会场上总是充满了热烈的气氛。由于“偏好”在短时间内不会发生太大的变化，因此这种活动不必频繁地进行。可以一年一次，或者在新员工的欢迎会上尝试一下吧。

在公司里相遇要注重“寒暄＋一句话”

关键在于后续如何去做。好不容易在某个话题上意气相投，如果没有跟进的话，就成了一时兴起，毫无意义了。尤其如果对方是其他部门的人，平时接触的少，不知不觉就变得疏远了。

也有的人喜欢用邮件或Facebook等聊天软件沟通，但是我更想再推荐一个方法，那就是养成“寒暄＋一句话”的习惯。既然在同一个公司，即便部门不同，也会在走廊或电梯等处遇到，这种时候，笑着轻轻打声招呼自是理所当然，但不能仅寒暄一下就结束，一定要把“多

说一句话”当成自己的义务来做。

回忆一下对方与自己的共同偏好点，比如可以询问对方“××出的新书看了吗”或者“今年××的状态不错啊”等等。对方给出回应后，就可以道声“那我先走了，再见”，随后离开即可。整个过程，最多15秒就足够了。只要有一个共同的话题，关系就会持续。只要像这样脚踏实地去努力，最终一定会拥有丰富的人脉并结出硕果的。

第三十课要点归纳 减轻公司内部“人际关系压力”的三个技巧

1.编写“偏好图”

将自己非常喜爱的事物，加上自己的独特见解一一列出。这既是“寻找自我”的过程，也可能因此注意到自己的兴趣爱好之贫乏。

2.举办“偏好派对”

通过相互交换“偏好图”，既可以发现共同点，也可能对以前意想不到的内容产生兴趣。当谈论起自己感兴趣的和喜欢的话题，心情会很好，因此气氛自然而然就热闹起来了。

3.在公司里相遇要注重“寒暄＋一句话”法

在公司内遇见时，不要嫌麻烦，要以“偏好图”的记载为基础简单闲聊一句。或提出问题，或报告近况。虽然只是短短的对话，但日积月累一定能加深彼此的印象。

---

(1) 日语中，“情绪”“更正”“确认”这三个词的第一个字（情、更、确）的发音组合在一起，与“天守阁”的发音一致。——译者注

第六章
熟练掌握非口头沟通关键 技巧的4个方法

～能够准确高效地完成非口头沟通～

第三十一课 给人留下好印象的诀窍

“如果有时间的话，我会联系你的。”

如果一位女性对某位男性不感兴趣，当这位男性用微信等聊天软件邀请她出去喝酒时，这句话就是女性最通用的经典的拒绝之言。有的女性会问对方“可以叫上斋藤先生(双方都认识的人)一起来吗”，还有的女性会用“显示为未读”的设置装作没有看到。女性们为了不伤害对方（不激怒对方），并远离对方而煞费苦心。可即便如此，也有很多男性反应迟钝、不明就里，真是很无语啊。

可以说，这正是因为仅使用文字交流才会产生的误解。如果是面对面沟通或打电话交流，无论多么迟钝的男性，从对方的表情和语气中，也会有所察觉的。而微信等聊天工具能够感知的信息量极少，容易造成误解和幻想。

无需漂亮文章，要逐条列举

类似的事情在商务邮件的交流中也很可能会发生。虽然通信工具代替了电话的作用，但也减少了人们面对面交流的机会，不过也多亏了这些通信工具，使需要交流的信息量大大缩减。如果没有意识到这一点，以“估计对方能看懂”的不负责任的心态去写讯息的话，就很容易产生误解和分歧。如果说对男女关系产生误解让人很郁闷，对于商业信息的误解是引发重大问题的根源。

商务邮件中不可或缺的要素主要有三个。首先最重要的是“礼仪”。开头的问候语和表达方式应该是众所周知的写作常识了吧。

第二个要素当然就是“事情”了。但是，不必像做文章那样行云流水、妙笔生花。最重要的是准确地传达内容。因此逐条列举更容易理解。

可以使用新闻报道中常用的“5W2H”的方法。只要将“When(何时)”、“Where(何地)”、“Who（谁）”、“What（什么）”、“Why（为什么）”、“How（如何）”、“How

much（多少）”这些要素填满，就能成为一篇无懈可击的报导。

我们也可以按照这个方法逐条书写，将要叙述的内容一条条地列举出来。如果能毫无遗漏地逐条列出，就应该能够清晰明确地传达意图了。在商务邮件中，“How much”尤为重要，缺少了这个内容，就缺乏了“画龙点睛”之笔。

表达“感情”的一句话，使通信更加完美

以上是如何准确传达内容的要点，但如果只是这样写，会让对方感觉太过机械化，缺乏文章应有的有血有肉的感觉，给人留下一种工作敷衍了事的印象。虽然与对方只是工作关系，但如果完全不考虑彼此的情绪，合作起来反而会更累。反之，与对方保持一种知心舒适的关系，工作起来也能得心应手。

因此，商务邮件中不可或缺的第三个要素就是“感情”。在邮件中适当加入个人的想法和信息，就能使呆板的逐条书写变得有血有肉。

这可以分为几种模式。如果是拜托对方帮忙的话，就要向对方说明“为什么是你”，否则会感觉很不自然。比如，可以对对方说“我对您的工作方式感到钦佩”，“我非常想得到您的指导”等，为了表达自己的热情，有必要在不说谎的前提下适度地夸张。

或者一个项目结束后，需要发送一封感谢邮件。但若只是说句“非常感谢”显得过于公式化。如果面对面的话，可以通过鞠躬、握手、拍肩膀等方式来表达感情，而仅用邮件表达就显得有些欠缺。因此，需要用一些文字来弥补这个不足。

邮件中的“闲谈”，容易给人留下印象

称赞对方才是王道，尤其是要把对方最努力的部分准确点评，对方会产生“真是认真地关注我了”，“做这个项目真好”的感觉。这样，就建立起了一种信赖关系，便于下次开展工作。换言之，只用邮件也可以做到很好的沟通交流。

如果是熟识很久的关系，还可以在末尾加上自己的近况。比如“为了新业务去福冈出差了”或者“我负责开发的这款商品很畅销”等等。如果有相关的网站，也可以将网址附上。

看起来这些都只是“闲谈”，也并非是不可或缺的信息，但反而是这样的内容，更容易给对方留下深刻印象。向难得见面的人展现自我，邮件应该是一种非常有效的手段吧。

但要注意的是，如果邮件内容让人感到是在自我标榜或者唉声抱怨的话，就会起到反作

用。一定不能忘记谦让的精神，始于礼终于礼。

第三十一课要点归纳打动人心的三个要素

1.始于“礼”终于“礼”

邮件开头和结尾部分的寒暄语，可以按照通用辞令来写。寒暄语一定要有，如果省略的话，会给对方留下冷漠（敌对）的印象。

2.用“5W2H”的方式将“事情”逐条书写

不必考虑文章是否美观整齐。只要将这七个要素简单地逐一记入，绝大部分内容都可以包罗其中。如果没能将“5W2H”要素全部确认，说明向对方传达的内容还需要进一步探讨。

3.加入一句表达“感情”之言

请将你对这份工作的热情以及对方的敬意和亲近感，在邮件中表达出来。虽说用讲道理和谈条件的方法来说服对方很重要，但毕竟人是受“感情”所驱使的。

第三十二课 通过团队合作解决“麻烦的邮件”

比如从客户那里收到了投诉或疑问的邮件。如果不能给予妥善的回复，很可能会将客户的怒火点燃，这给收件人带来了很大的压力。

不过，这种邮件并非针对个人，收件人只是作为企业的一个负责人(窗口)来接收邮件的。虽然可能有些是针对收件人本人的投诉，但大多都是面向整个企业的。

既然如此，就没有必要一个人烦恼该如何应对了。和上司商量是必不可少的，但在此之前，应该打造一个可以团队协作的系统模式。

其实，这是我在大学里实践过的方法，由我负责的部门员工，经常能收到来自校外的咨询和询价。当他们对如何回复感到为难时，就可以把那封邮件转发给部门的全体人员。

大多数的咨询都有“先例可循”，由于每个成员都有各自的经验和智慧，而且作为旁观者，能够冷静地解读，对内容的把握也更准确，可以从文字上推断出对方的感情和真正的需求。因此，首先由全体人员通过邮件互相提出想法，最后由我这个“主任”决定相应的方针。这就是整个“系统”的全貌。

有的人可能会觉得，本来就忙得不可开交，但业务却越发烦琐了，连同事的邮件都要

管。的确不可否认这个问题的存在，但这个方法是利大于弊的，主要的优点有以下三个。

团队合作减少了压力和失误

第一个优点当然是“减轻精神压力”。如果自己一个人考虑如何回复邮件，精神压力会很大，但如果团队一起来处理，心里就会轻松很多。烦恼的时间减少了，自然处理邮件的速度也就加快了。

例如需要写一封道歉的邮件，团队成员们会将以前的解决方案作为模板提供出来，“以前也发生过类似的事情，我们是这么解决的”。有了这个，当事人心里的石头一下子就落地了。这就是所谓的“集团安全保障”的体制。

第二个优点是“减少失误”。客户的邮件被团队多人阅读，因此不会曲解文意。回复的邮件中也包含了团队全员的想法，能够准确把握尺度，至少不会产生火上浇油的后果。

制作文书，提高团队凝聚力

第三个优点是“提高团队凝聚力”。随着面对屏幕的电脑工作成为常态，团队内的交流则逐渐淡薄。这也成了造成工作中一意孤行，以及产生过劳和压力的温床。

不过电脑是现代工作的必需品，假设每次收到麻烦的邮件时，都要将全体人员召集在一起开个“邮件回复讨论会”的话，即使会分身也招架不住。或者打电话去问每个人，也是非常麻烦的。

这种时候，如果使用电脑或智能手机的话，便可以在瞬间实现信息的共享。交流意见也不再受空间场所的限制。通过这种方式，使其意识到自己并非是孤军奋战。由于电脑的普及而逐渐消失的伙伴意识，又通过电脑成功找回。

知识、经验的传承造就了团队文化

同时，邮件也是团队传授知识和传承经验的工具。由于邮件使用文字交流，因此很真实，信息量也很多。特别是对于新人和年轻员工来说，一定能够从中得到鼓舞和自信。比如遇到麻烦时应如何反击，如何安抚，如何回避等，每种表达方式都会使其受益匪浅。

这种经验的积累无疑会提高团队的文化。稍微夸张地说，如果能够很好地传承这些经验，自我意识就会萌芽，能够认识到自己是团队的一分子，进而产生团队的自豪感。而强行增加聚会的频率，并非是提高团队力量的最佳手段。

这种团队协作的方式不仅限于如何回复投诉或疑问的邮件，还可以用于委托书、汇报书等方面，这些文书在发出之前，可以先发给团队内的成员，以征求意见和想法。如果凝聚团队智慧，一定能够“低压力、高效率、高质量”地完成任务。

但是，这种工作系统的重要前提条件是要有“互帮互助”的精神。如果自己总是征求别人的意见，而对同事的请求视而不见，总有一天会孤立无援。

第三十二课要点归纳共享邮件的三个优点

1.减轻精神压力

对于投诉处理等麻烦的邮件，在回复邮件时需要非常用心，费时较长。如能将团队“过去邮件的先例”进行共享，以做参考，那么个人的压力就会大大减轻了。

2.减少失误

如能团队多人一起进行检查和意见交换，就能够减少误读和误解。尤其是新员工和年轻员工，可能对商务辞令或行业的特有措辞不熟悉，如能由有经验的员工跟进，可以防止失误的发生。

3.减少孤独感

电脑工作容易产生孤独感。但如果对邮件等进行信息共享和想法交流的话，就会产生自己也是团队一员的意识。

第三十三课 轻松写出好文案的“踏脚石方法”

我从小学开始就很不喜欢稿纸。看着面前空无一字的稿纸，会产生一种压迫感，仿佛不停地被催促“快写吧”，“要把稿纸写满”，“不可以重写”等等。甚至我还记得当时那种呼吸困难的感觉，直到写出第一句话，才稍稍松了口气。相信很多人也会有同感。

如今，电脑的办公软件也会让人产生同样的压迫感。相信很多人看着空空如也的白色页面都会打怵。之所以很多人都认为自己“不擅长写文章”，这种空白的压迫感也是重要的原因之一吧。

但作为一名社会人，即便再不擅长，也需要进行日常邮件的交流，甚至还需要书写各种报告书、企划书、委托书和致歉信等等。

因此，我将我自己在小学时代发明的，至今仍用于书籍创作等方面的写作方法介绍给大

家。使用这个方法，能够消除自己不擅长写文章的意识，可以大大减轻精神压力。我已经用此方法出版了600多本作品，相信有足够的说服力。

不必从头写起

重点是改变工作顺序。面对空白的稿纸或电脑页面，不要提笔就写。最令人苦恼的开头，在刚开始写作时，完全不必去考虑。

写文章的三个阶段分别是框架→草稿→推敲。特别是商务文书，更应该沿用这三个阶段。

首先最重要的是“框架”。这个很简单。要写什么，想表达什么想法和意见，为此要提供什么样的数据，可以先将素材大体罗列出来。

这样的话，无论在通勤的路上，还是躺在家里，都可以随时把想到的事情记在笔记本或手机上。只要脑中有“写这个文书”的意识，即使在与人交谈甚至是看电视或看报纸时，也能产生灵感。

顺便提一下，最近有很多人用手机来记笔记，但据知名的大脑研究专家，日本东北大学的川岛隆太先生说，手写文字会给大脑带来很大的刺激。通过我的经验也能够证明这一点。我习惯在复印纸的背面记录想写的事情，记录的内容越来越多，最终原封不动地完成了一部作品。如今，编辑部居然收到了我发送的传真手稿，他们非常吃惊（给他们添麻烦了？)。虽然对外需要按照常规打字，但是手写的方式蕴含着巨大的能量。

写文章如同踏石过河

当素材基本齐备，便可以按照写作顺序进行排列。可以录入电脑，也可以抄写在便签纸上，再进一步探讨。这就是所谓的模块组装工作，也就是写草稿的第一步。

商务文书一般按照结论→理由，或者问题点→原因→解决方案的顺序进行排列。不要添枝加叶，也不要标新立异。在这个阶段还需要将无用的素材筛选去除。

一旦顺序固定了，只要考虑用什么词句将各种素材连接起来即可。比起空白的稿纸和电脑页面，这种方式无论在体力上还是脑力上都会很轻松。素材就好比河流中的踏脚石，写文章并非不假思索地跳入河中用蛮力游过去，而是要寻找适合的踏脚石，一步步跨越，准确地到达对岸。通过这个过程，草稿就基本完成了。

从容易写的数据和引用部分入手

当然，文章的体裁需要进行相应的调整，但不必太过纠结。简单明了最重要，所以根据情况可能需要逐条书写。

这种时候，数据和引用的内容是最容易写的，基本通过复制和粘贴就可以搞定。关于数据的说明，只需要让大家看懂即可，因此也很简单。最后再标明数据的出处，以增加说服力。先将这部分内容写出来，之后再据此调整前后文章即可。

最后，通读全文进行推敲，并考虑开头和结尾的写法。实际上，许多书籍中所谓的“前言”，几乎都是在作品完成后，在最后阶段才写出来的。因为只有当整体内容完成后，才能确定前言要介绍什么。

商务文书也是一样。当整体内容确定后，便自然而然地知道前言要怎么写了。商务文书与书籍出版不同，不需要华丽精致的“前言”，商务上的前言应是非常简单朴素的。因此，大家也不必再像前面那样，为如何在白纸上写出第一句话而大伤脑筋了吧。

第三十三课要点归纳 通过三个步骤简化文书制作

1.首先要收集资料（=框架）

随时收集与文书内容相关的信息、数据、想法等。无须整理成文，只需要以备忘的形式记录下来即可。

2.按顺序排列素材（=草稿）

将收集到的素材进行筛选和排序。素材内容确定后，将其整理成文应该难度不大，在此基础上再考虑如何将各种素材连接成文即可。

3.通读全文，思考前言（=推敲）

通读全文，反复检查是否有信息遗漏、逻辑不通、歪曲事实等问题。至此，即使再不擅长写文章的人也能够毫不费力地写出前言和结束语的。

第三十四课 快速制作出零失误文书的三个步骤

假设在乒乓球锦标赛的赛场上，出现了穿着浴袍的温泉乒乓球爱好者们，专业选手们会做何想呢？虽然二者都同样是打乒乓球，但双方应该都不想与对方一起比赛吧。

这虽然是荒谬的空想，但偶尔能有类似这种体验的人生也是很有趣的。我每天都会接触到包括邮件在内的大量的商务文书。如委托书、企划书、汇报书、各种通知等多种类型。

其中，经常混杂着许多非常幼稚的文书。语法错误，错字漏字更是家常便饭。有的写了很长的内容，但却不知道想表达什么，或者完全缺乏礼节，或是遗漏了重要信息等等。同样，应该不会有人愿意和这样的人一起进行业务合作吧。

这些人也许是穿着笔挺的西装坐在办公室写出的文书，但反而给对方留下了“这是穿着浴袍随便写的吗”的印象，岂非得不偿失。

更何况，由于是发给对方的文书，即便引起对方的嘲笑或愤怒，写文章之人也感知不到，也就是说没有替自己辩解的余地，只留下了“穿着浴袍工作”的印象。这才是最可怕的。为了避免这种情况的出现，要尽快重新审视一下自己的写作方式。

活用模板使文书写作变得轻松

话虽如此，也不必过于担心。很多时候都是为了要写出有自我特色的“原创作品”才增加了风险。因为商务文书基本都是固定格式的，只要按部就班地套用模板，肯定不会有太大的问题。不过如果太过死板守旧的话，就如同用模板打印的贺年卡，毫无吸引人的看点。

因此，在参考现有文书的同时，还要进行一些变化。这样就可以兼顾到文书质量和独创性。下面便以此为前提，介绍如何书写正规的商务文书。

首先最重要的是确定要写的文书的种类，是企划书、委托书、问候信还是致歉信，一定要明确。如果种类模糊不清，就无法将意图清晰地传达给对方。我也曾因收到意图不明的文书而感到困惑。这与其说是写作技术的问题，不如说是最低限度的常识性问题。

自己独创“参考文件夹”

一旦确定了文书的种类，接下来可以试着寻找具有参考价值的现有文书。虽然如今的实体书或网络上都有很多样本，但这样可能会缺乏独创性。值得推荐的是，独创自己的文本库。已经步入社会之人，迄今为止无论公司内外，一定接触过大量的商务文书。当相应的工作完成后，可能就直接将其删除或废弃了。从保密的角度来看，这样做无可厚非。

但是，从文书制作的观点来看，这些东西才是宝藏。因此，尽量不要将其废弃，而要按照“企划书文件夹”“委托书文件夹”“致歉信文件夹”等，分门别类地保存。

这些文本中，有的表现力和说服力都很棒。特别是令很多人打怵的开头部分、时令的寒暄、平息感情纠纷等方面，有着社会人特有的措辞风格。如果养成在每个文件夹中都选出前三名的习惯，就能逐渐培养出分辨文书优劣的眼光。

有了这个基础，以后当自己写文书的时候，只要提取出最接近的内容作为参考，就能够轻松而高质地完成。

不过，单纯地复制粘贴或者全盘照搬照抄是有风险的。尤其是一些诙谐幽默的措辞，一旦被客户发现“出处”时，是很尴尬丢脸的。因此，参考他人的同时，将其融会贯通，变成自己的东西很重要。

只要花费少许时间进行校对，就能建立信任感

文书制作的另一个必不可少的要素就是校对。错字、漏字的检查自不必说，再次确认日期、收件人姓名、专有名词等也很重要。特别是在套用模板的情况下，经常会留下上一位收件人的名字而没有觉察。对方看到时的心情该有多糟糕，不用说也想象得出来。

我的一个工作伙伴，在过去十多年的邮件往来中，一次都没出现过任何错误。如今的职场，很难找到毫无纰漏的邮件，因此很让人惊讶。

有一次与他见面的时候我称赞他“真是很厉害”，他说：“我在每次发送邮件之前都会反复通读并检查三遍。”因此，稍微花费点时间进行校对，对于建立起一个社会人的信赖很重要。

第三十四课要点归纳灵活制作文书的三个步骤

1.收集各种“模板”

建议不要把用过的业务文书丢弃，而要分类保管，成为自己制作文书时的“模板”。

2.参考优秀的文书模式

优秀的文书能够简明扼要地直击主题，有说服力，表达方式很完美。可以参考这些文书进行写作，但注意不能原封不动地照抄照搬，要将其融会贯通为自己的语言。

3.发送前要通读校阅2～3次

文书写完后不要马上放松下来，而要认真检查是否有错字、漏字，以及日期和专有名词的错误等。如果能检查2～3次的话，基本可以避免低级的错误。

第七章

提高商业会议效率的3个要点

～戏剧性地改变不热烈且浪费时间的会议～

第三十五课 会议气氛热烈可以诞生优秀创意

经常有人向我咨询关于“会议气氛不热烈”的问题。比如会场死气沉沉、领导唱独角戏、意见不统一、讨论的流程形同虚设、时间拖延等多种多样的情况。

会议原本是就某个主题提出想法，为了得到高水平的结论而召开的最具创意的形式。但是在现实中，甚至连主题都不明确的会议何其之多。比如为了“例行公事”而召开的会议，报告会和联络会就是典型的例行公事。这样的话，大家是不可能提起兴趣的。打个比方，就好像足球比赛中，球员们都不以进球（结论）为目标，而只是在场上拖拖拉拉地互相传球而已……要打破这种僵局，就必须重新思考“为什么要开会”。

增加创意的方法

因此，首先要考虑能够使会议气氛热烈起来的“创意的提出方法”。在这里需要的不是“天才的灵感”，而是以某人的发言为线索，动员全体人员提出想法，“那样的话，这么做应该也可以”，要把每种想法积累起来以达到最终目标，这点很重要。

但如果只是坐在座位上呆呆地思考，是很难产生创意的，更不用说发言了。会议中最重要的是“造场”。下面为大家介绍通过半强硬性的方式使人产生创意的交流方法。其关键词是“糖果和鞭子”。

0.5秒以内做出回答的训练

先从“鞭子”开始。我在大学的课堂上会设定“0.5秒规则”。当我提出问题后，要求大家在“0.5秒内快速回答”。完全没有喘息的时间，当然像“我没有什么想法”或者“嗯……那个”之类的“毫无意义的发言”则视为未能回答。只承认学生自己头脑中产生的想法。

也许有人觉得这样过于严厉，但这是有意图的。如果经常处于随时都要立即回答问题的状态，学生们就会做好准备集中精力听课。这是因为他们需要了解流程，听取老师和其他学生的发言，并不断地准备自己的想法，这样才能跟上节奏。这与足球运动员经常一边想象着比赛的进展一边奔跑的感觉很接近。带着紧张感反复地进行某项事情，不仅能使大脑得到很

好的锻炼，而且课堂气氛也会变得更加热烈。

在会议上也尝试着实践一下这个方式如何？当考虑自己的想法时，如果将A先生和B先生的意见综合在一起，进行减加乘除各种运算的话，一定会得出某种“解”。此时，不要“心算”，要一边听取发言，一边记下关键词，同时用线条连接起来制成图表，并思考其中的关联，逐渐养成思考的习惯，就很容易总结出自己的想法了。通过这种反复训练，内容的“血肉”就容易构成了。

产生好的创意要鼓掌赞美

一直快马加鞭会很辛苦，所以也准备些糖果吧。最有效的糖果就是对好的创意“点赞”。

当足球比赛进球时，我们会欢呼雀跃，但当创意诞生的瞬间，却没有称赞或祝贺的习惯。因此，很难让对方产生“我要拿出更好的创意”的积极性。

因此，我要求大家，一旦有人提出了好的创意，就要鼓掌称赞。这样，发言者收获了掌声会很高兴，鼓掌的一方也能锻炼判断能力。最终目标是要打造“鼓掌喝彩的会议”。

更进一步说，日本的会议上缺乏“笑声”。这并非是发言者的问题，而是听众的问题。

这种情形我曾有过亲身体会。本来在发言中加入了一些诙谐幽默的话，但听众却置若罔闻，漠然无视，这时候的心情是很糟的，甚至暗自怀疑“到底有听我讲话吗？”。即使不是非常搞笑的段子，也要笑着给出反应，这才是听众的礼仪。

我有时会对学生进行“笑”的训练。对发言方“想幽默一下”的意图要机敏地做出反应，不可以冷笑或微笑，而是要发出“夸张而爽朗的笑声”。这就是社会人需要掌握的“反应艺术”。刚一开始可能有些不习惯，但反复训练的话就能够自然而然地笑出声来。这种反应能力，不仅可以用于会议中，在日常的交流中也可以使用。

掌声和笑声此起彼伏的会议，一定是热烈而令人兴奋的。如果可以的话，尽量事先向所有人说明规则，并提前练习一下。如果不方便，那就由自己开始践行，掌声和笑声是可以产生连锁反应的，全场气氛也变得明朗欢快。继续坚持下去的话，周围的人也会逐渐受到感染，一起来营造气氛。

第三 十五课要点归纳使会议气氛热烈的三个规则

1.要在0.5秒之内回答问题

对于他人的发言或提出的问题，要让自己养成快速回答的习惯。在会议中，要经常有种紧张感，做好随时可能发言的准备。同时，还要养成听别人讲话或总结自己的意见时，随时随地进行记录的习惯。

2.好的创意要“鼓掌称赞”

对提出优秀创意之人致以敬意，坦诚地给予赞美和掌声。不要轻易否定他人的想法，以免使人积极性下降，使气氛变得压抑。

3.“笑”的训练

打造会场气氛的关键人物不仅在于发言者，更在于听众。即使发言者讲了无趣的笑话，听众也能给予夸张的笑声，既可以让发言者放心地讲话，也能使会场变得活跃起来。这种充满活力的环境更容易产生好的创意。

第三十六课 会议是否有效率，主持人的因素占八成

有时虽然会上讨论很活跃，但是意见和信息错综复杂，论点模糊不清，最终在没有任何结论的情况下结束了会议。这种毫无意义的会议，大家一定都很厌烦吧。

会议的根本目的应该是针对某个课题提出想法，团队进行决策，在此之后，建立全体人员都能够具体行动的机制。就我的感受而言，会议如果做不到这一点，就只是在浪费时间而已。无法做出决策的会议既无法提高生产效率，又降低了成员的士气。

为了避免这种无谓的会议，需要一位“主持人”来掌控大家的发言，梳理各人的意见。换言之，这个人并非单纯的主持人，而是要引导大家在会议时间内得出结论的“技术负责人”。

这个主持人不一定是上司。为了维护发言权的公平性，最好由团队的二把手或三把手来担任。主持人的选择，也是对上司在选人能力方面的一种考验。

会议提纲的准备是关键

那么，主持人需要拥有什么样的“技术”呢？具体来说，大致有三个。第一个是“制作会前提纲(整理论点)”。要把当天的会议议题整理在一页纸上，分发给出席者，或者提前用邮件发送。

提前拿到提纲，出席者就可以在会议开始前思考自己的意见。而且，事先了解到议题的数量，就能控制发言时间，有助于加快会议速度。

议题最好提前从出席者那里征集。每个人都会有一两个希望跟大家共同讨论的议题。再将这些议题按照重要程度和紧急程度排列出优先顺序。

但如果一开始就提出复杂的议题，会场气氛会变得沉重，很可能会耗费时间。可以在会议开始后先解决几个实务性的议题。

提纲上不仅要写出议题，还要附加一些“解决方法选项”。例如，对于很难做出业绩的项目，可以设置为“a:继续”，“b:中止”“c:修改后继续”。如果是来自其他公司或其他部门的委托业务，可以设置为“a:接受”，“b:拒绝”，“c:提出条件”等等。比起从零开始进行讨论，这种从多个方向进行选择的方法要快得多。

用“秒表”终止发言

主持人需要的第二项技术是“时间管理”。严格遵守开始时间和结束时间是必要且必须的。在规定时间内，如何将计划的多个议题一一处理完成，是对主持人能力的考验。

从结束时间开始反推，基本可以算出每个议题所花费的时间。但是在现实中，很多人都喜欢长篇大论，特别是议题所涉及的当事人的这种倾向更加明显。他们容易在发言的过程中逐渐失去时间感，因此也很难产生占用时间的罪恶感。最终导致讨论无法深入进行，也未能得出结论，同时还大大超出了时间的限制。

在这里需要用到一个工具——秒表。比如规定“每人发言30秒”，倒计时结束后停止发言。但不要使用“时间到！”等生硬的方式，可以用“好的非常感谢”“一会儿再请您继续发言”等轻柔的方式来终止发言。当然，基于时间优先原则，之后没有必要一定再请他发言。

也就是说，“主持人=时间守门员”。虽说当事人或有经验者的发言时间可以略微增加，但基本原则仍以全员的发言时间均等分配为最佳。只要维持了时间的公平性，大家自然不会有任何怨言。

第三个技术是“活用白板”。每当有人提出想法时，立刻将关键词写在白板上，并将相关的关键词用线条连接，或用圆圈区分，最终组成图表式的“思维导图”。这听起来似乎有些复杂，但这其实就是一个“公开笔记”而已，一旦习惯了其实很简单。

将全员的意识都集中在此，可以共享信息，便于理解。与各顾各记录笔记相比，这种方式不仅能够提高整体感，还能避免不必要的争议。自然也加速了决策的速度。

这个工作可以由主持人以外的人来担任。重要的是，要养成边看白板边讨论的习惯。以我个人的经验来看，没有白板的会议等于闲聊。

不论哪种行业，只要这个世上还存在着会议，这几项主持人的技术就必不可少。因此，掌握这些技术，对于职业经验的积累大有裨益。

第三十六课要点归纳 成为一流“主持人”的三个条件

1.事前准备“会议提纲”

提前征集出席者提出的主题，按照紧急程度和重要程度，由高到低决定议题。再将其汇总在一张A4纸上，分发给全员。如果列举出几个解决方案的选项，可以避免讨论中偏离话题。

2.“时间管理”令行禁止

为了在有限的时间内得出结论，需要限制每个人的发言时间。为此要准备一个秒表。“一流的主持人”即便对于自己上司的发言也会令行禁止，但今后能否得到这位上司的提拔就未可知了。

3.活用“白板”

写出各位发言者的关键词，可以把握整体，实现全员信息共享和论点整理。而且自己的想法被写在白板上的话，当事人就会有一种“参与的感觉”和“被倾听的感觉”。这样就能够有效地提高大家参与的积极性。

第三十七课 为什么我放弃了自己擅长的“辩论”

我在学生时代就读于法律系，最擅长的就是“辩论”。跟朋友们聚餐时经常以能言善辩、驳倒他人为乐。

但是渐渐地大家都不邀请我参加聚会了。因为每次我都会舌战群儒，说得大家哑口无言。这样做不仅使大家产生挫败感，还破坏了难得的把酒言欢的聚餐气氛。

非黑即白的交流毫无意义

从那以后，我便深刻地反省了。即便是据理力争驳倒了对方，不仅毫无意义，反而破坏了人际关系，付出了巨大的代价。尤其是以日本人的个性，很容易将意见的对立等同于“感情的恶化”。因此，在所谓的“辩论”文化尚未成型的社会，非黑即白的交流本身就毫无意

义。

在工作会议和谈判中也是一样。无论对立的问题点如何，都不要试图通过唇枪舌剑的理论武装来驳倒对方，更不能揪住对方的弱点使其无言以对。这样做的话，即便当时赢得了辩论，也只会在对方的心里留下了感情的“疙瘩”，今后对方也不可能心甘情愿地配合你的工作。最终结果对双方都没有任何好处。

我们追求的是能够耐心地明确问题点，并互相提出想法的会议。但问题是，当会议上的争论变得白热化，不知从何时开始会议陷入了激烈的辩论。尤其是在探讨关于工作失误和纠纷处理等非正能量的议题时，经常会围绕谁的责任这个问题大打口水战。当事人双方相互批判，有时甚至发展为“讨厌他的措辞”等人身攻击。而其他与会者只能默默地等待暴风雨过去。这是很典型的会议模式。

避免留下“感情上的疙瘩”的三个方法

为了避免这种情况，向大家介绍三个简单的方法。

第一个方法是“事前沟通”。事先通知出席者“将进行这些议题”，并得到确认。这种通知乍一看属于一种幕后工作，似乎有些打扰别人。但这样做总比当天突然拿出议题，而对方却质疑“我没听说要讨论这个议题”的抵触心理要好。因为如果出席者的情绪受到影响，可能对任何议题都会胡乱提出反对意见。

另外，对于其他出席者来说，其优点是能够确保提出问题或思考解决方案的时间。而且，如果能在会议之前收到反馈，契合点和论点就会变得更加明确。这样的话，意识形态就从“想让别人认同自己的主张”的对战姿态，转变为“一起思考解决方案”的合作姿态。

使用白板避免胜负之争

第二个方法是“活用白板”。在白板上记录不仅有助于整理讨论，而且可以把全体人员的意识集中到一处，并淡化上下级关系。

比如在一次会议上，部长、科长和新员工分别提出了方案。在很重视上下级关系的公司，出席者很难做出“科长的方案比部长的更好”，“新员工的方案最有趣”等客观的评价。或者，当部长和科长的方案不分伯仲的时候，为了证明自己的方案更好，很可能发展为一场辩论。

但是，如果以“A方案”“B方案”“C方案”的形式将各自的方案要点写在白板上的话，方案

和职务就划清了界限。发言不再是直接针对某人的评价，因此能够缓和气氛，使讨论变得更加轻松。

第三个方法是“一定要让所有人都发言”。这主要靠主持人的能力。比如当现场有两个人的讨论已经快要达到白热化的程度时，主持人就要马上转向其他人来征求意见，以平息会场的气氛，并调整讨论的方向。这种情形在《通宵直播！》等讨论类节目中经常能看到吧。

特别是新员工和年轻人等不太敢于发言的人，要通过“你觉得呢？”等提问来带动他们积极地发表自己的看法。一个让所有人都能畅所欲言的会议，很少会产生掺杂个人感情的情况。

当然，在寻求看法时，诸如“我没有什么特别的想法”，“我也不太了解”等回答是不被允许的。如果什么都说不出来的话，压根就没有参加会议的必要。要想使会议切实有效，所有人都应该有相应的觉悟和紧张感。

第三十七课要点归纳 避免会议中产生“辩论”的三个方法

1.提前传达议案，做好“事前沟通”

如果很突然地拿出议案试图在会议上通过，有的出席者会觉得“从来没有听说过这件事”，从而产生负面情绪，导致固执地提出反对意见。因此要提前传达议案，使对方容易接受。

2.利用“白板”转移意识

面对面地互相提意见，容易变得感情用事。但如果将方案写在白板上的话，全体出席者的意识就会转向方案本身而不是发言者。面对某个人很难说出的意见，变成针对白板上的“文字”来进行评价就容易得多了。

3.彻底贯彻“全员发言的原则”

如果发言偏重于特定的人，就很有可能使发言变得赘述冗长。如果全体出席者都能够得到均等的发言机会，就不会产生情绪对立，从而建立合作关系而非竞争关系，实现会议的效率最大化。